

Helsingin yliopisto
Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta
Taloustieteen laitos

Riikka Ruohio

**Vastuullinen hankinta ja kestävä valikoima – tapaustutkimus
suomalaisen elintarvikealan tukkukaupan toimitusketjusta**

Elintarvike-ekonomia
Maisterin tutkielma
EE 495

Helsinki 2018



Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta		Laitos/Institution– Department Taloustieteen laitos	
Tekijä/Författare – Author Riikka Ruohio			
Työn nimi / Arbetets titel – Title Vastuullinen hankinta ja kestävä valikoima – tapaustutkimus suomalaisen elintarvikealan tukkukaupan toimitusketjusta			
Oppiaine /Läroämne – Subject Elintarvike-ekonomia			
Työn laji/Arbetets art – Level Maisterin tutkielma		Aika/Datum – Month and year Marraskuu 2018	Sivumäärä/ Sidoantal – Number of pages 95
<p>Tiivistelmä/Referat – Abstract</p> <p>Tässä maisterintutkielmassa tutkitaan moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtamista tuotteisiin liittyvien hankintalinjausten avulla. Lisäksi tutkitaan vastuullisuuden lisäämistä toimitusketjussa yhteistyön kautta. Toimitusketjun vastuullisuuden johtamisessa sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristöllinen vastuu integroidaan osaksi yrityksen liiketoimintaa tavoitteena parantaa koko toimitusketjun pitkän aikavälin taloudellista suorituskkyä. Moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtaminen on vielä suhteellisen uusi tutkimusala, koska aiempi kirjallisuus on keskittynyt lähinnä yrityksen ja sen ensimmäisen portaan tavarantoimittajien välisiin suhteisiin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen kirjallisuuteen. Tutkimusaiheen valintaan vaikutti sen ajankohtaisuus ja tarkeys globaalissa mittakaavassa.</p> <p>Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka kohdeyritys on suomalainen elintarvikealan tukkukauppa. Tapaustutkimuksen kohde toimii osana ruokaketjua, jolla on huomattavat vaikutukset ihmisten ja ympäristön hyvinvointiin kaikkialla maailmassa. Tutkimusmenetelminä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, havainnointia, tutkittavan yrityksen sisäisiä dokumentteja sekä julkisia kaupan alan yritysten vastuullisuusraportteja. Tutkimuksessa moniportaisuus huomioitiin haastattelemalla yrityksen asiakkaita, yrityksen ostajia ja ensimmäisen portaan tavarantoimittajia eli toimijoita toimitusketjun kolmelta portaalta.</p> <p>Tämä tutkielma tarjoaa kattavan tapaustutkimusesimerkin suhteellisen uudesta tutkimusosalasta. Tulosten perusteella hankintalinjausten merkitys perustuu siihen, että ne sanoittavat sen, missä yritys haluaa olla tulevaisuudessa ja ne auttavat yritystä luomaan painetta toimittajilleen yhdessä kilpailijoidensa kanssa. Hankintalinjausten asettamisessa olennaista on priorisoida tuotteita, joihin liittyy suurimmat sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun riskit. Se miten yrityksen suorat tavarantoimittajat siirtävät ostavan yrityksen hankintalinjaukset osaksi omaa toimintaansa ja välittävät ne eteenpäin omille toimittajilleen, riippuu olosuhteista, joissa ne toteuttavat kaksoisagenttirooliaan vastuullisuusvaatimusten välittäjänä. Tulosten perusteella yritykset vastaavat edelleen hyvin pitkälti vain oman toimintansa vastuullisuudesta ja luottavat toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen omille toimittajilleen. Tästä syystä strateginen kumppanuus kilpailijoiden ja kolmannen sektorin järjestöjen kanssa tuleekin entistä tärkeämmäksi niille yrityksille, jotka eivät yksin pysty johtamaan koko toimitusketjunsä vastuullisuutta.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords yhteiskuntavastuu, toimitusketjun vastuullisuuden johtaminen, moniportainen toimitusketju, vastuullinen hankinta, ruokaketju			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited Taloustieteen laitos			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information Ohjaaja: Tuija Virtanen			

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Teoreettinen tausta	2
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	5
1.3	Keskeiset käsitteet.....	6
2	Moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtaminen	9
2.1	Yritysvastuun taustaa	9
2.2	Toimitusketjun vastuullisuuden johtaminen	12
2.3	Toimitusketjun moniportaisuuteen liittyvät haasteet	18
2.4	Moniportaisten toimitusketjujen mallit.....	21
2.5	Valtuuttaminen ja yhteistyö toimitusketjun vastuullisuuden johtamisessa	24
3	Hankintatoimi ja toimitusketjun vastuullisuuden johtaminen	29
3.1	Hankintatoimen rooli toimitusketjun vastuullisuuden johtamisessa.....	30
3.2	Tuotteiden vastuullisuuden johtaminen hankintalinjausten avulla	32
4	Ruokaketjun vastuullisuuden johtaminen	37
4.1	Ruokaketjun ominaispiirteet	37
4.2	Ruokaketjun vastuullisuuden haasteet	39
5	Tutkimuksen viitekehys	43
6	Aineisto ja menetelmät	45
6.1	Tutkimusote	45
6.2	Tutkimuksen toteutus ja tutkimusaineisto	46
6.3	Analysointimenetelmät	50
7	Tutkimuksen tulokset.....	52
7.1	Sidosryhmien odotukset vastuullisuudelle.....	52
7.2	Moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen lähtötilanne ja haasteet kohdeyrityksessä	56
7.3	Toimitusketjusuhteet.....	60
7.4	Valtuuttaminen ja yhteistyön lisäämisen mahdollisuudet.....	68
7.5	Tuotteiden vastuullisuuden johtaminen hankintalinjausten avulla	70
7.6	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista	76
8	Tarkastelu ja johtopäätökset	78
8.1	Tutkimuksen yhteenveto	78
8.2	Teoreettiset vaikutukset	80
8.3	Yritysjohdolliset vaikutukset	82
8.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	83
8.5	Rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet	84
9	Lähteet.....	87
10	Liitteet.....	95

1 Johdanto

Yritysten toimitusketjut ovat tänä päivänä moniportaisempia ja verkostoituneempia kuin koskaan aiemmin. Syynä niiden laajenemiseen voidaan pitää globalisaatiota ja yritysten lisääntyntä tukitoimintojen ulkoistamista halvempien tuotantokustannusten maihin. (Mena, Humphries & Choi 2013; Seuring & Müller 2008.) Globalisoituneessa yritysmaailmassa väliportaiden määrä kasvaa, eikä tuotteita myyvä yritys ole välttämättä koskaan missään tekemisissä tuotteidensa valmistajan kanssa. Tämä aiheuttaa todellisen haasteen toimitusketjun vastuullisuuden johtamiselle.

Plambeckin ja Taylorin (2016) mukaan toimitusketjun toisen portaan toimittajat ovat ensimmäisen portaan toimittajia suurempi uhka toimitusketjun ympäristöllisen ja sosiaalisen vastuun rikkomuksille, mutta toisen portaan toimittajien valvominen on äärimmäisen haastavaa. Leen, Plambeckin ja Yatskon (2012) mukaan toisen portaan toimittajat ovat usein pieniä tai keskisuuria yrityksiä, joiden toiminta ei koskaan päädy julkisen keskustelun kohteeksi, eivätkä ne siksi joudu kokemaan sieltä tulevaa painetta vastuullisuuden toteuttamiselle. Tämän lisäksi toisen portaan toimittajien suuri määrä vaikeuttaa ostavan yrityksen mahdollisuuksia tietää tuotteidensa raaka-aineiden alkuperää aukottomasti. (Wilhelm, Blome, Wieck & Xiao 2016b.)

Paine toimitusketjun vastuullisuuden johtamiselle kumpuaa asiakkailta ja yrityksen muilta sidosryhmiltä. Asiakkaat, sijoittajat ja media ovat erityisen kiinnostuneita kehittyvissä maissa toimivien yritysten toimitusketjun vastuullisuudesta. (Andersen & Skjoett-Larsen 2009.) Yritysten on myös vaikeampi piilottaa toimitusketjussaan tapahtuvaa epäeettistä toimintaa nykyisessä sosiaalisen median ja viestimien maailmassa, mikä lisää entisestään sidosryhmien kiinnostusta vastuullisuusasioihin. Choi ja Linton (2011) lisäävät, että yrityksen sidosryhmät eivät yleensä erottele yrityksen toimia sen toimittajien tai tuottajien tekemisistä ja siksi sen täytyy pystyä vastaamaan omien toimien vastuullisuuden lisäksi koko ketjun vastuullisuudesta tuotteen valmistukseen asti.

Ruokaketju kattaa koko elintarvikkeen matkan pellolta kuluttajan pöytään. Ruokaketjulla on monia erityisiä piirteitä ja haasteita, jotka erottavat sen muista teollisuudenaloista. Ruokaketjulta vaaditaan Euroopan unionin säännösten mukaan erityistä läpinäkyvyyttä, jolla taataan ruuan turvallisuus ja vastuullisuus. (Euroopan komissio 2002). Dongin, Xiaojunin, Chanin & Manzinin (2014) mukaan ruokaketjun haasteet liittyvät ilmastomuutokseen,

resurssien riittävyyteen, eettiseen kauppaan sekä paikalliseen tuotantoon. Lisäksi siihen yhdistyvät ruuan turvallisuuteen ja riittävyyteen sekä toisaalta hävikkiin ja kansanterveyteen liittyvät ongelmat. Kuluttajat ovat nykyään myös hyvin tietoisia ruokaturvallisuudesta ja ruokaketjun riskeistä.

Ruokaketjun vastuullisuuden johtaminen on tärkeä tutkimusaihe, koska ruokateollisuudella on huomattavat vaikutukset ympäristöön, ilmastoon ja ihmisten hyvinvointiin kaikkialla maailmassa. (Beske, Land & Seuring 2014). Ruoka on ihmisille välttämättömyys, mutta sen tuotantoon käytetään nykyisellään kestämaton määrä luonnonvaroja. Maapallon väestö kasvaa nopeasti, kaupungistuu ja rikastuu, mikä aiheuttaa maapallon kantokyvylle ennennäkemättömiä paineita. YK:n elintarvike- ja maatalousjärjestö FAO:n arvion mukaan maapallon väkiluku saavuttaa 9,3 miljardia vuonna 2050, tarkoittaen, että ruuantuotannon olisi lisäännyttävä nykyisestä 8,4 miljardista tonnista 13,5 miljardiin tonniin vuodessa. (FAO 2018.)

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka kohdeyritys on suomalainen elintarvikealan tukkukauppa. Yrityksessä on tehty paljon työtä tuoteturvallisuuden, työterveyden- ja turvallisuuden sekä toiminnan ympäristövaikutusten, kuten energiankulutuksen osalta. Yrityksen johtamisjärjestelmät on ISO-sertifioitu. Toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen käytäntöjä sen sijaan on tätä kirjoittaessa vastikään alettu kehittää. Tapaustutkimuksen tutkimusmenetelminä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua, havainnointia sekä yrityksen sisäisiä ja ulkoisia dokumentteja. Seuraavaksi tutustutaan tämän tutkielman keskeisempään teoriakirjallisuuteen ja kuvataan tutkimusaukko, johon tällä tutkimuksella pyritään vastaamaan.

1.1 Teoreettinen tausta

Tässä alaluvussa käsitellään moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisesta tehtyjä aiempia tutkimuksia. Tarkoituksena on käydä läpi olennaisimmat aiemman kirjallisuuden tulokset, joiden perusteella luodaan tämän tutkimuksen teoreettinen tausta. Vastuullisuuden määritelmäksi otettiin tässä tutkielmassa Elkingtonin (1997) triple bottom line (TBL) - malli, joka jakaa vastuullisuuden sosiaaliseen, taloudelliseen ja ympäristölliseen vastuuseen. Malli valittiin tähän tutkimukseen, koska se on yhä edelleen laajalti hyväksytty (Slaper & Hall 2011; Wu & Pagell 2011) yritysten sekä tieteellisen yhteisön keskuudessa toimivana mallina pitkän tähtäimen vastuullisuuden toteuttamisessa. Seuringin ja Müllerin (2008) tutkimus oli

ensimmäisiä toimitusketjun vastuullisuuden tutkimuksia, joka otti huomioon nämä kaikki vastuullisuuden kolme näkökulmaa.

Vaikka yritysvastuu itsessään ei ole uusi tutkimusala, Pimentan ja Ballin (2014) tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan pääosa toimitusketjun vastuullisuuden tutkimuksista on julkaistu 1990-luvun jälkeen. 2010-luvun alussa sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun johtaminen toimitusketjussa alkoi kiinnostaa tutkijoita huomattavasti enemmän, mikä näkyy julkaistujen tutkimusten määrän kasvussa vuosina 2011-2013. (Pimenta & Ball 2014.) Toimitusketjun vastuullisuuden johtaminen on aiheena kiinnostanut tutkijoita ja yrityksiä hyvin paljon viime vuosina, mutta tutkimus on keskittynyt lähinnä yrityksen suorien toimittajien vastuullisuuden varmistamiseen (Carter & Rogers 2008; Grimm, Hofstetter & Sarkis 2014). Uudempaa näkökulmaa toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen tutkimuskenttään tuo moniportaisuus, jota ovat tutkineet mm. Mena ym. (2013), Wilhelm, Blome, Bhakoo ja Paulraj (2016a), Wilhelm, Blome, Wieck, ja Xiao (2016b) sekä Tachizawa ja Wong (2012).

Wilhelmin ym. (2016a) tutkimus ensimmäisen portaan toimittajan roolista kaksoisagenttina (double agency role) oli ensimmäinen, joka pyrki ymmärtämään olosuhteita, joissa ensimmäisen portaan toimittajat toteuttavat ensisijaisia ja toissijaisia roolejaan kaksoisagenttina ostavan yrityksen ja toisen portaan toimittajien välillä. Kaksoisagenttina toimittajan pitää ensinnäkin täyttää ostavan yrityksen asettamat vaatimukset vastuullisuudelle ja toiseksi siirtää nämä vaatimukset omien toimittajiensa toimintaan. Heidän mukaansa ensimmäisen portaan toimittajalla on siis äärimmäisen tärkeä rooli ostavan yrityksen vastuullisuusvaatimusten toteutumisessa pidemmällä toimitusketjussa. Moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisessa olennaista onkin siis keskittyä ensisijaisesti sitouttamaan, ohjeistamaan ja kouluttamaan ensimmäisen portaan toimittajia. Tätä Wilhelmin ym. (2016a) esittämää kaksoisagenttiroolia on tutkittu hyvin vähän. Aihe on myös haastava tutkia, koska ensimmäisen portaan toimittajat toimivat hyvin erilaisissa toimintaympäristöissä ja ovat jatkuvassa ristipaineessa tehokkuusvaatimusten ja sosiaalisen vastuun vaatimusten kanssa.

Gimenez ja Tachizawa (2012) jakavat toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen toimittajien valtuuttamiseen sekä yhteistyöhön. Toimittajien valtuuttaminen on passiivista toimintaa, kuten kyselyjen lähettämistä ja vierailuja toimittajan tuotantolaitoksilla. Toimittajien kanssa tehtävä

yhteistyö on sen sijaan aktiivisempaa tekemistä, jonka tavoitteena on vastuullisuuden toteutuminen pidemmällä toimitusketjussa, esimerkiksi kouluttamalla toimittajia ja tuottajia vastuullisuusasioissa. Toimittajien valtuuttaminen on usein ensimmäinen vaihe yrityksen vastuullisuuden johtamisessa ja se voi lyhyellä aikavälillä parantaa toimittajan vastuullisuutta. Yrityksen tulisi kuitenkin pyrkiä yhteistyön lisäämiseen ja tarvittaessa auttaa toimittajia vastuullisuuden toteutumisessa, jotta vastuullisuusteot eivät jäisi pinnalliseksi tekemiseksi. (Gimenez & Tachizawa 2012.) Tässä tutkimuksessa toimitusketjun vastuullisuuden johtamisesta käytetään Gimenezin ja Tachizawan (2012) jakoa, koska useat muutkin tutkijat (Brockhaus, Kersten & Knemeyer 2013; Akhavan & Beckmann 2017; Vachon & Klassen 2008) ovat päätyneet jakamaan toimitusketjun johtamisen käytännöt samalla tavalla.

Lee ym. (2012) huomauttaa, että vastuullisuuden varmistamisen muodolliset käytännöt, kuten standardit, sopimukset ja auditoinnit voivat jopa vähentää toimittajien motivaatioita toimia vastuullisesti ja sen sijaan aiheuttaa reaktiivisuutta ja vastahakoisuutta. Pahimmillaan erilaisilla keinoilla, kuten uhkailemalla negatiivisten auditointitulosten julkaisemisen, voi aiheuttaa todellisten ongelmien piilottelua toimittajien taholta. Tämän vuoksi valtuuttaminen yksin ei useinkaan riitä aidon vastuullisuuden luomiseksi toimitusketjussa. (Skjøtt-Larsen, Schary, Mikkola & Kotzab 2007.)

Vastuullisuuden johtamisen tutkimuksen vauhdikkaimpina vuosina Mena ym. (2013) oli ensimmäisiä tutkimuksia, joka toi esiin toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen tärkeyden moniportaisuuden näkökulmasta. Tarve toimitusketjun vastuullisuuden johtamiselle syntyi vasta, kun yritysten kustannusrakenteet muuttuivat siihen suuntaan, että yrityksen oli kannattavampaa ostaa kuin tehdä itse. Toinen tärkeä syy tarpeen kasvamiselle oli yritysten liiketoimintaympäristön muutos kohti verkostoja, joissa toimitusketjut kilpailevat keskenään aiemman yritysten välisen kilpailun sijaan. Tässä tutkielmassa moniportaisen toimitusketjun johtamista lähestytään Menan ym. (2013) esittämällä tavalla. He tutkivat kolmea erilaista ruokaketjua Iso-Britanniassa ja mallinsivat neljä erilaista toimittaja-ostaja-suhdetta perustuen teoriaan suljetusta, avoimesta ja siirtymävaiheessa olevasta toimitusketjusta. Tämän tutkimuksen kohdeyrityksen toimitusketjua pyritään analysoimaan Menan ym. (2013) teoriaan viitaten.

Tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan tutkimusaukkoon tuotteisiin liittyvien hankintalinjausten hyödyntämisestä moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden

johtamisessa. Seuring ja Müller (2008) jakavat toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen tuotteiden vastuullisuuden johtamiseen sekä toimittajan riskin ja suorituskyvyn johtamiseen. Seuring (2011) puolestaan keskittyi näistä pelkästään tuotteiden vastuullisuuden johtamisen näkökulmaan. Tässä tutkimuksessa keskitytään myös tuotteiden vastuullisuuden johtamisen näkökulmaan ja selvitetään millaiset tuotteisiin liittyvät hankintalinjaukset kohdeyrityksen kannattaa tehdä, kuinka se saa linjauksensa vietyä ensimmäisen portaan toimittajien toimintaan ja kuinka hyvin niihin sisältyvät vaatimukset siirtyvät eteenpäin toimitusketjussa.

Yhteenvetona tutkimuksen teoreettisesta taustasta voidaan todeta, että toimitusketjun vastuullisuuden johtamista on tutkittu paljon viimeisen kymmenen vuoden aikana, mutta moniportaisuuden näkökulmasta ruokaketjun kontekstissa selvästi vähemmän. Tuotteiden vastuullisuuden johtamisen tutkimukselle on vähäisen aiemman tutkimuksen valossa tarvetta. Ruokaketjun vastuullisuuden johtaminen on hyvin ajankohtainen aihe ruokateollisuudesta aiheutuvien koko maapalloa koskettavien yhteiskunnallisten ja ympäristöllisten vaikutusten takia. (Grimm ym. 2014). Seuraavaksi tutustutaan tutkielmassa käytettäviin käsitteisiin ja kuvataan tutkielman rakennetta. Mutta ennen kuin perehdytään enemmän käsitteisiin, esitellään tämän tutkimuksen tutkimusongelmat ja -kysymykset, joiden kautta tutkimusta lähestytään.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tutkitaan moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen käytäntöjä ruokaketjun kontekstissa. Tutkimusongelma on, miten toimitusketjun vastuullisuutta johdetaan parhaiten tuotteisiin liittyvien hankintalinjausten avulla eli mitä nämä linjaukset ovat, miten yritys saa ne siirrettyä ensimmäisen portaan toimittajilleen ja miten niiden noudattaminen varmistetaan pidemmällä toimitusketjussa. Toinen tutkimusongelma on, mitä mahdollisuuksia yrityksellä on yhteistyön lisäämiseksi moniportaisessa toimitusketjussaan vastuullisuuden kehittämiseksi.

Tutkimuksen pääkysymys on:

Mikä merkitys hankintalinjauksilla ja toisaalta ostavan yrityksen ja toimittajan välisellä yhteistyöllä on moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisessa?

Tutkimuskysymystä tarkastellaan seuraavien alakysymysten avulla:

Millaiset hankintalinjaukset sopivat parhaiten elintarvikealan tukkukaupan toimintaan?

Miten yrityksen ensimmäisen portaan tavarantoimittajat siirtävät ostavan yrityksen hankintalinjaukset osaksi omaa toimintaansa ja välittävät ne eteenpäin omille toimittajilleen?

Mitä mahdollisuuksia yrityksellä on yhteistyön lisäämiseksi moniportaisessa toimitusketjussaan?

Tutkimuksessa tarkastelun ulkopuolelle on rajattu toimitusketjun logistiset toiminnot, kuten kuljetukset. Työssä keskitytään toimitusketjun eri toimijoiden, tuottajan, tavarantoimittajan, tukkukaupan ja asiakkaan välisiin suhteisiin. Työssä keskitytään lisäksi vain ruokaketjun näkökulmaan ja rajataan pois muiden teollisuuden alojen ominaispiirteet. Tutkimuksen kohdeyritys asettuu itse ensimmäisen portaan toimittajan rooliin, jos toimitusketjua tarkastellaan asiakasyrityksen suunnalta. Tässä tutkimuksessa tarkastelun näkökulmaksi on kuitenkin valittu kohdeyrityksen näkökulma ja kohdeyrityksen ensimmäisen portaan toimittajia kutsutaan ensimmäisen portaan toimittajiksi ja kohdeyritystä ostavaksi yritykseksi.

1.3 Keskeiset käsitteet

Seuraavaksi määritellään tutkimuksen tärkeimmät käsitteet. Vastuullisuuden ja toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen käsitteistö on laaja ja määritelmistä on useita eri tulkintoja. Rohwederin (2004) mukaan yhteiskuntavastuun ja yritysvastuun käsitteet voivat usein toimia synonyymeinä toisilleen. Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat yritysvastuu, toimitusketjun vastuullisuuden johtaminen, moniportainen toimitusketju, ruokaketju ja vastuullinen hankinta.

Vastuullisuus Vastuullisuudesta käytetään useita käsitteitä, kuten kestävä kehitys, yritysvastuu ja yhteiskuntavastuu. Vastuullisuuden termistö on siis hyvin moninaista ja sanoilla on useita eri merkityksiä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 49.) Kapein vastuullisuuden näkökulma ottaa huomioon vain vastuullisuuden ympäristöllisen ulottuvuuden, kun taas laajemmassa näkökulmassa otetaan huomioon kaikki vastuullisuuden kolme ulottuvuutta; sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristöllinen. Brutlandin raportissa vuodelta 1987, vastuullisuus määritellään tilana, jossa tämän päivän tarpeet kohdataan vaarantamatta mahdollisuutta tulevien sukupolvien tarpeiden täyttymiselle. (Lankoski 2016.)

Toimitusketjulla (Supply Chain) tarkoitetaan globaalia yritysten verkostoa, jossa tavarat, palvelut ja tieto kulkevat tuottajalta asiakkaalle. Toimitusketjun tavoitteena on luoda arvoa palveluiden ja tuotteiden kautta ketjun viimeiselle portaalle eli loppuasiakkaalle. Stevensin (1989) mukaan toimitusketjussa materiaalit ja informaatio kulkevat vastakkaisiin suuntiin, materiaalit tuottajalta asiakkaalle ja informaatio asiakkaalta tuottajalle. (Govil & Proth, 2002, 230-245; Stevens 1989; Mentzer, DeWitt, Keebler, Soonhong, Nix, Smith & Zacharia 2001.)

Ruokaketjulla (Food Supply Chain) tarkoitetaan joukkoa keskenään riippuvaisia yrityksiä, jotka toimivat läheisessä yhteistyössä liikuttaen tavaroita ja palveluita maatalous- ja elintarviketuotannon lisäarvoketjussa, jotta kuluttajat saisivat parhaan mahdollisen arvon mahdollisimman pienin kustannuksin. (Folkerts & Koehorst 1998). Ruokateollisuus on tänä päivänä korkean teollisuuden ala, jonka ominaispiirteisiin kuuluu keskeisesti massatuotanto. (Beske ym. 2014).

Moniportainen toimitusketju (Multi-tier Supply Chain) on suhteellisen uusi tutkimusala, joka kuvaa usean tavarantoimittajan verkostoa. Verkosto voi olla horisontaalinen tai vertikaalinen ja se pitää sisällään useita toimijoita. Moniportainen toimitusketju voidaan myös yksinkertaistaa kolmeen vertikaalisesti toimivaan yritykseen etenkin tutkimustarkoituksessa, vaikka todellisuudessa verkosto on huomattavasti monimutkaisempi. (Mena ym. 2013.)

Toimitusketjun vastuullisuuden johtaminen (Sustainable Supply Chain Management) Carter ja Rogers (2008) määrittelevät toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen strategiseksi työksi, jossa integroidaan sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristöllinen vastuu osaksi yrityksen liiketoimintaa pitkän aikavälin taloudellisen suorituskyvyn parantamiseksi. Heidän mukaansa suorituskyvyn paraneminen ei ole tavoitteena pelkästään oman yrityksen sisällä, vaan tavoitteena on koko toimitusketjun suorituskyvyn paraneminen. (Carter & Rogers, 2008.)

Hankinnat (Procurement) sisältävät tavaroiden tai palvelujen ostamisen, kuljetuksen, varastoinnin ja tarkastamisen. *Ostotoimintaan (Purchasing)* kuuluu tarpeen selvittäminen, toimittajan valinta ja arvioiminen, sopimusneuvottelut sekä valikoiman seuranta. Ostoprosessi on siis vain osa yksi hankintatoimea. (Leenders, Fearon, Flynn & Johnson 2002.) Weele (2005) erottaa ostoprosessin selkeästi hankinnoista, koska hankinnat ovat ostamista laaja-alaisempaa toimintaa. Yleisimmin käytetyn määritelmän mukaan hankinnoissa tehtävänä on ostaa oikea määrä oikeanlaatuisia tuotteita oikeaan aikaan ja hintaan oikeasta paikasta, turvaten tuotteiden jatkuva saatavuus. (Zenz 1994).

2 Moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtaminen

Kuluttajien vaatimukset yritysten vastuullisuudelle ovat kasvaneet viime vuosina nopeasti ja nykypäivän kuluttajat vaativat todellisia tekoja pelkän vastuullisuusideologian esittämisen sijaan (Forsman-Hugg, Katajajuuri, Riipi, Mäkelä, Järvelä & Timonen 2013). Monet globaalit yritykset ovat viime vuosina päätyneet uutisiin sosiaalisen vastuun rikkomuksista, kuten lapsityövoiman käytöstä tai vaarallisista työoloista alihankkijoidensa tehtaalla, mikä on puolestaan johtanut ainakin hetkelliseen yrityksen brändin maineen heikkenemiseen (Seuring & Müller 2008; Andersen & Skjoett-Larsen 2009; Hartmann 2011). Tämän luvun alussa tutustutaan yleisesti yritysvastuun käsitteeseen ja sitoumuksiin, jotka ohjaavat valtioita ja yrityksiä kansainvälisesti. Tämän jälkeen keskustellaan siitä, mitä vastuullisuuden johtamisella moniportaisessa toimitusketjussa ja toisaalta toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen jakamisella valtuuttamiseen ja yhteistyöhön tarkoitetaan. Lopuksi perehdytään Menan ym. (2013) esittämiin erilaisiin toimitusketjumalleihin.

2.1 Yritysvastuun taustaa

Niskala ja Tarna (2003) määrittelevät vastuullisen liiketoiminnan toiminnaksi, jossa yritys kantaa vastuunsa toimintansa vaikutuksista sidosryhmiin ja yhteiskuntaan. Yritysvastuu linkittyy kaikkeen yrityksen toimintaan. Yritysvastuu tutkimuskenttänä ei ole uusi, vaan sitä on tutkittu jo vuosikymmeniä. Elkington (1997) kehitti jo 90-luvulla triple bottom line (TBL) - mallin yhdysvaltalaisen yritysten suorituksen mittaamiseen. Mallissa otettiin siihen aikaan perinteisten taloudellisten mittareiden lisäksi huomioon kaksi muutakin ulottuvuutta – sosiaalinen ja ympäristöllinen suorituskyky. Malli levisi nopeasti Yhdysvalloista muualle maailmaan ja on vielä nykyäänkin laajalti hyväksytty yritysten sekä tieteellisen yhteisön keskuudessa toimivana mallina pitkän tähtäimen vastuullisuuden toteuttamisessa. (Slaper & Hall 2011; Wu & Pagell 2011.)

TBL-malli on vuosien aikana saanut myös jonkin verran kritiikkiä osakseen (Wilhelm ym. 2016b). Akhavan ja Beckmann (2017) ehdottavat TBL-mallin sijasta käytettäväksi mallia, jossa vastuullisuutta kuvataan sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun kautta. Heidän mukaansa taloudellisen vastuun toteuttaminen on itsestäänselvyys kaikille yrityksille ja järjestöille, joten sen korostaminen yhtenä vastuullisuuden osana on turhaa. Heidän mallinsa ottaa huomioon ympäristöllisen, sosiaalisen ja hallinnollisen ulottuvuuden (environmental, social and governance, ESG). Tätä mallia käytetään esimerkiksi pankkialalla vastuullisuusanalyysien

taustalla. (Akhavan & Beckmann 2017.) Ghadge, Kidd, Bhattacharjee ja Tiwari (2018) korostavat myös, että yritysetiikka sekä sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuu ovat aivan liiketoiminnan ytimessä ja tärkeitä sidosryhmille, eikä näitä ulottuvuuksia tulisikaan erottaa toisistaan. Heidän mukaansa taloudellisia voittoja ei siis tule pitää vastakohtana sosiaaliselle ja ympäristölliselle vastuulle, vaan yhdistämällä ne, voidaan luoda kannattavia ja pitkäaikaisia ratkaisuja, joilla vastataan erilaisten sidosryhmien vastuullisuustarpeisiin.

Rohwederin (2004) mukaan taloudellisella vastuulla tarkoitetaan yrityksen kykyä suoriutua taloudellisesti kannattavasti ja noudattaa eettisiä kauppatapoja. Yritys luo kannattavalla liiketoiminnalla hyvinvointia ja taloudellinen vastuu liittyy siksi yrityksen aiheuttamiin suoriin rahavaikutuksiin sekä epäsuoriin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. Sosiaalinen vastuu puolestaan linkittyy yrityksen kykyyn kehittää ja kunnioittaa työntekijöidensä sosiaalisia oloja, kuten työsuhteita, organisaation kulttuuria ja arvoja sekä eriarvoisuuden vähentämistä. Ympäristöllisellä vastuulla tarkoitetaan yrityksen vastuuta toimintansa aiheuttamista ympäristövaikutuksista. Vastuullinen yritys pyrkii ensisijaisesti edistämään globaalisti yhteisesti sovittujen eettisten tavoitteiden toteutumista kaikessa toiminnassaan. (Rohweder 2004.)

Yrityksen vastuullisuuden ja taloudellisen suoriutuvuuden yhteydestä on kiistelty vuosia. Osa tutkimuksista (Frooman 1997; Orlitzky & Benjamin 2001) on nähnyt positiivisen yhteyden yrityksen taloudellisen menestyksen ja yritysvastuun välillä. Froomanin (1997) tutkimuksessa yrityksen vastuullisuuteen liittyvillä rikoksilla toimitusketjussa nähtiin olevan selvä negatiivinen vaikutus yrityksen osakkeen arvoon. Tutkimukset siis todistavat vastuullisuusasioiden hoitamatta jättämisen negatiivisen vaikutuksen taloudelliseen menestykseen, mutta sen positiivisista vaikutuksista on eriäviä tutkimustuloksia riippuen käytetyistä tutkimusmenetelmistä. Useat tutkimukset toteavat, että vastuullisuuden ja taloudellisen menestyksen yhteys riippuu vastuullisuuden laadusta, yrityksen toimialasta ja ajoituksesta. (Hartmann 2011.) Muun muassa Hoejmose ja Adrien-Kirby (2012) sekä Quarshie, Salmi ja Leuschner (2016) toteavat kuitenkin, että huolimatta taloudellisen suoriutuvuuden ja vastuullisuuden yhteyden epäselvyydestä yleinen konsensus on, että vastuullisuuden käytännöistä on yritykselle enemmän hyötyä kuin haittaa, erityisesti kilpailukeinona.

Yrityksen vastuullisuudesta syntyvät taloudelliset hyödyt voidaan nähdä osin tulevan sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun kautta. Carterin ja Rogersin (2008) tutkimuksen mukaan yritykset saavat taloudellista hyötyä sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun toteuttamisesta esimerkiksi kustannussäästöinä vähentyneen pakkausjätteen takia, vähentyneinä työterveys- ja rekrytointikuluina parempien työolojen ja sitä kautta vähentyneen työntekijöiden vaihtuvuuden takia sekä pienentyneinä työntekijäkustannuksina vähäisempien poissaolojen kautta. Ympäristöllisten standardien, kuten ISO14000:n käyttöönotolla puolestaan vähennetään kustannuksia, lyhennetään läpimenoaikoja ja parannetaan laatua. Yhtenä tärkeänä yhteyskohtana taloudellisen menestyksen kanssa Carter ja Rogers (2008) mainitsevat vastuullisuuden lisäämisen vaikutuksen yrityksen maineeseen sidosryhmien silmissä.

Valtioiden lainsäädännöt määrittelevät raamit yritysten toteuttaman vastuullisuuden minimivaatimuksille. Vuoden 2017 alusta tuli voimaan EU direktiivi, jonka myötä kaikkien yli 500 henkeä työllistävien listattujen suuryritysten tulee raportoida vastuullisuudestaan. Direktiivin mukaan vastuullisuusriskien tarkastelu tulee ulottaa myös yrityksen hankintaketjuihin ja alihankintaan. (Euroopan unioni 2014.) Muita yritysten toimintaa sääteleviä sitoumuksia ovat YK:n ihmisoikeuksien julistus ja lapsen oikeuksia koskeva yleissopimus, Kansainvälisen työjärjestön ILO:n sopimus työelämän perusoikeuksista, YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevat ohjaavat periaatteet sekä YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (Sustainable development goals, SDG). Tavoitteiden pyrkimyksenä on saada kestävä kehitys maapallolla kasvuun vuoteen 2030 mennessä (Agenda 2030). Agenda 2030 sisältää 17 YK:n jäsenmaiden yhdessä päättämää tavoitetta, joihin pääsemiseksi tehtäviä toimenpiteitä jokainen jäsenmaa toteuttaa oman valtionsa sisällä. Tärkeimpiä näistä tavoitteista ovat köyhyyden ja nälänhädän poistaminen, kestävä talouskasvu ja sosiaalisten tarpeiden, kuten koulutuksen kehittäminen. (ILO 2014; YK-liitto 2015.)

Yritysvastuulle on lisäksi olemassa useita standardeja ja aloitteita, kuten yritysvetoinen globaalien hankintaketjujen vastuullisuusjärjestelmä amfori BSCI (The Business Social Compliance Initiative), YK:n Global Compact, the Dow Jones Sustainability Index, the Global Reporting Initiative (GRI) sekä OECD:n ohjeet monikansallisille yrityksille. Amfori BSCI on johtava toimitusketjun vastuullisuuden varmistamisen aloite, joka tukee yrityksiä sosiaalisen vastuullisuuden kehittämisessä globaaleissa toimitusketjuissaan. Amfori BSCI nojaa ILO:n, YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskeviin ohjaaviin periaatteisiin sekä OECD:n ohjeisiin monikansallisille yhtiöille. Amforilla on jäseniä tällä hetkellä 2300 ympäri maailman ja amfori

BSCI tukee jäseniään parantamalla riskimaiden tavarantoimittajien sosiaalisia oloja koulutusten, kolmannen osapuolen auditointien sekä tiedonjakamisen avulla. OECD:n toimintaohjeet puolestaan perustuvat vapaaehtoisuudelle ja koostuvat valtioiden esittämistä suosituksia yrityksille. Toimintaohjeet sisältävät periaatteita ja normeja sovellettavien lakien ja standardien mukaiselle vastuulliselle liiketoiminnalle. Tavoitteena on edistää yritysten toimia sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristöllisen vastuun kehittämisessä kansainvälisesti. Vuonna 2011 42 valtiota oli hyväksynyt toimintaohjeet ja sitoutunut noudattamaan niitä. (Wilhelm ym. 2016b; ILO 2014; OECD 2011; amfori BSCI 2015c; amfori BSCI 2015d.)

SEDEX (The Supplier Ethical Data Exchange) on amfori BSCI:n kaltainen voittoa tavoittelematon järjestö ja yhteistyöalusta yrityksille. Sen tavoitteena on auttaa yrityksiä johtamaan toimitusketjunsä sosiaalista vastuullisuutta. Sedexin jäseniä on noin 50.000 yli 150 maassa. Sedexin auditointijärjestelmä on nimeltään SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) ja se on amfori BSCI:n auditointien ohessa yksi maailman käytetyimmistä sosiaalisen vastuun auditointimuodoista. (Sedex 2018.)

2.2 Toimitusketjun vastuullisuuden johtaminen

Toimitusketjun vastuullisuuden johtaminen on strategista työtä, jossa yritys pyrkii toteuttamaan sosiaalista, taloudellista ja ympäristöllistä vastuuta omassa ja toimitusketjunsä toiminnassa. (Carter & Rogers 2008.) Andersenin ja Skjoett-Larsenin (2009) mukaan toimitusketjun vastuullisuuden toteutuminen vaatii vastuullisuuden sulauttamista yrityksen koko toimintaan ja strategiaan unohtamatta sen tytäryhtiöitä ja toimittajia. Siihen kuuluu yrityksen henkilöstön kouluttamista, toimittajien avainhenkilöiden kouluttamista, kokemusten jakamista, säännöllistä toimittajien auditointia sekä positiivisten kannustimien asettamista toimittajille, esimerkiksi pitkäaikaisia sopimuksia ja ostovolyymin kasvattamista.

Taulukossa 1 kuvataan toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Toimitusketjun moniportaisuutta on tutkittu mm. suljetun ja avoimen toimitusketjun kautta (Mena ym. 2013), erilaisilla keinoilla johtaa toimitusketjun vastuullisuutta (Tachizawa & Wong 2012) sekä esimerkiksi tutkimalla ensimmäisen toimittajan kaksoisagenttiroolin toteutumisen olosuhteita. (Wilhelm ym. 2016a.) Aiempien tutkimusten mukaan ensimmäisen portaan toimittajien merkitys koko toimitusketjun vastuullisuuden toteutumisessa on merkittävä, mutta yritysten tulisi silti pyrkiä ulottamaan

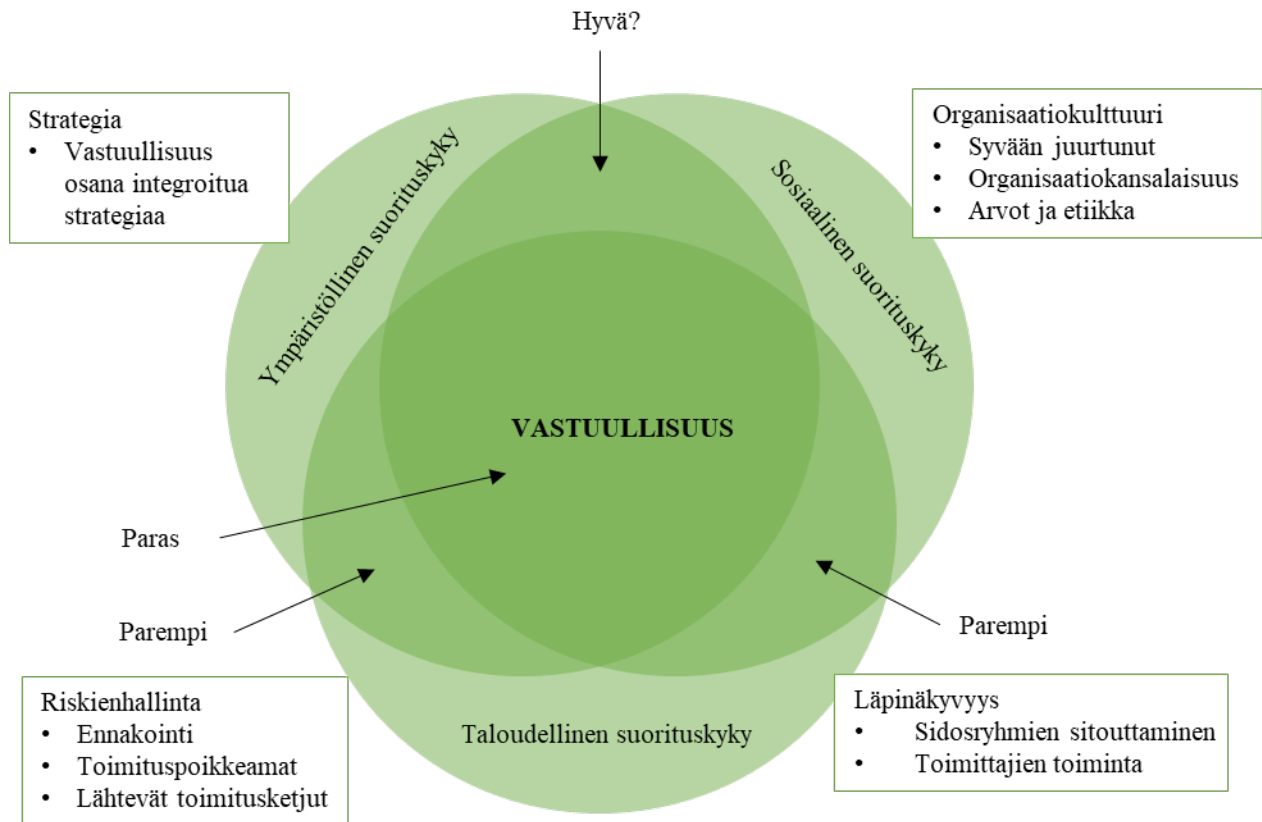
yhteistyönsä pidemmälle toimitusketjun eri portaille aidon vastuullisuuden toteuttamiseksi. (Wilhelm ym. 2016b; Mena ym. 2013.)

Taulukko 1. Toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen aiempaa kirjallisuutta, käänös kirjoittajan.

Tekijät	Artikkeli	Tulokset
Bowen, Cousins, Lamming & Faruk (2001)	The role of supply management capabilities in green supply	Toimitusketjun johtamisen osaamisen kehittämisellä on positiivinen korrelaatio ”tuotepohjaiseen vihreään tarjontaan” (product-based green supply).
Carter & Rogers (2008)	A framework of sustainable supply chain management: moving towards new theory	Toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen malli, jossa otettu huomioon sosiaalinen, ympäristöllinen ja taloudellinen suorituskky osaksi toimitusketjun vastuullisuuden johtamista.
Seuring & Müller (2008)	From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management	Kaksi strategiaa toimitusketjun vastuullisuuden johtamisessa: toimittajien riskin ja suorituskvyn johtaminen sekä tuotteiden vastuullisuuden johtaminen
Choi & Wu (2009)	Taking the leap from dyads to triads: Buyer–supplier relationships in supply networks	Pienin verkoston osa on dyadin sijaan kolmesta toimijasta muodostunut triadi. Tulosten tavoitteena pyrkiä viemään toimitusketjun johtamisen tutkimista kohti verkostojen tutkimista.
Seuring (2011)	Supply Chain Management for Sustainable Products – Insights From Research Applying Mixed Methodologies	Tutkimuksessa selvitettiin miten erilaiset tutkimukset ovat kymmenen vuoden aikana vaikuttaneet tuotteiden vastuullisuuden johtamisen ja toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen nykyiseen käsitykseen
Gimenez & Tachizawa (2012)	Extending sustainability to suppliers: a systematic literature review	Toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen keinot: valtuuttaminen ja yhteistyö
Mena ym. (2013)	Toward a theory of multi-tier supply chain management	Ehdotus toimitusketjujen malleiksi, suljettu, avoin, siirtymävaiheen toimitusketju
Grimm, Hofstetter & Sarkis (2014)	Critical factors for sub-supplier management: A sustainable food supply chains perspective	14 kriittistä menestystekijää, jotka vaikuttavat toisen portaan toimittajien vastuullisuuden johtamisesta suoritukseen.

Beske, Land & Seuring (2014)	Putting sustainability into supply chain management	Toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen (SSCM) keskeiset luokat ja niihin liittyvät käytännöt.
Tachizawa & Wong (2014)	Towards a theory of multi-tier sustainable supply chains: a systematic literature review	Moniportaisen toimitusketjun johtamisen malli: suora, epäsuora, kolmannen järjestön yhteistyö ja "ei-vaivaudu" tapa johtaa toimitusketjun vastuullisuutta.
Wilhelm ym. (2016a)	Sustainability in multi-tier supply chains: Understanding the double agency role of the first-tier supplier	Olosuhteet, joissa ensimmäisen portaan toimittajat toteuttavat kaksoisagenttirooliaan ostavan yrityksen ja toisen portaan toimittajan kanssa välillä.
Wilhelm ym. (2016b)	Implementing sustainability in multi-tier supply chains: Strategies and contingencies in managing sub-suppliers	Kolme tärkeintä tekijää eli toimitusketjun monimutkaisuus, ensimmäisen portaan toimittajan kyky johtaa vastuullisuutta ja vastuullisuuden näkökulma määrittävät milloin ja miten ostavat yritykset laajentavat vastuullisuusstrategiaansa toisen portaan toimittajiin asti.
Akhavan & Beckmann (2017)	A configuration of sustainable sourcing and supply management strategies	Empiiriset erot ja mallit toimitusketjun vastuullisuuden johtamisessa. Toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen jako valtuuttamiseen ja yhteistyöhön.

Carter ja Rogers (2008) kuvaavat toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen TBL- mallin kolmen vastuullisuuden ulottuvuuden kautta, mutta lisäävät siihen neljä sitä tukevaa näkökulmaa: riskienhallinnan, strategian, organisaatiokulttuurin ja läpinäkyvyyden. Kuviossa 1 on esitetty Carterin ja Rogersin (2008) malli toimitusketjun vastuullisuuden johtamisesta. Kuviossa 1 he kuvaavat pelkän ympäristöllisen ja sosiaalisen vastuun yhdistämisen ilman taloudellista ulottuvuutta vain ”hyvänä” vaihtoehtona. Vasta kaikkien kolmen vastuullisuuden ulottuvuuden yhdistymisestä syntyy heidän mukaansa ”paras” vaihtoehto eli aidosti vastuullinen liiketoiminta.



Kuvio 1. Toimitusketjun vastuullisuuden johtaminen (Carter & Rogers 2008, käännös kirjoittajan).

Riskienhallinnan, läpinäkyvyyden, strategian ja kulttuurin on tarkoitus tukea toinen toisiaan. Esimerkiksi sidosryhmien osallistaminen on esimerkki läpinäkyvyyden lisäämisestä, mutta se voi lisäksi vähentää riskiä joutua kansalaisjärjestöjen boikottien ja muiden kohdennettujen toimien kohteeksi sekä se voi olla tärkeä osa yrityksen strategiaa. Carter ja Rogers (2008) suosittelevatkin integroimaan nämä neljä TBL-mallia tukevaa näkökulmaa osaksi yrityksen toimitusketjun vastuullisuuden johtamista.

Läpinäkyvyydellä Carter ja Rogers (2008) tarkoittavat sidosryhmille tiedottamisen lisäksi aktiivista sidosryhmiltä tulevan palautteen hyödyntämistä toimitusketjun prosessien parantamiseen. Läpinäkyvyyttä voidaan parantaa vertikaalisella koordinoinnilla koko toimitusketjussa sekä horisontaalisella koordinaatiolla verkostojen jäsenten välillä. Carterin ja Rogersin (2008) mukaan olennaista on sitoa vastuullisuus yrityksen strategiaan ja organisaatiokulttuuriin. Yhtä tärkeänä toimitusketjun vastuullisuuden johtamisessa he pitävät riskienhallintaa, koska sen hoitamatta jättämisellä voi olla huomattavat vaikutukset yrityksen maineeseen. He määrittelevät toimitusketjuriskin toimitusketjussa mahdollisesti esiintyväksi

häiriöksi, joka johtaa yrityksen kyvyttömyyteen vastata asiakkaiden kysyntään. Toimitusketjuriskit voivat syntyä luonnonkatastrofien, juridisten haasteiden, epäonnistuneen kysynnän ennustamisen, vaihtelevien raaka-ainehintojen tai toimittajien heikon toimitusvarmuuden tai epätarkkojen lähetysmäärien takia. Toimitusketjun riskienhallinta puolestaan tarkoittaa yrityksen kykyä ymmärtää ja johtaa sen toimitusketjuun liittyviä taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä riskejä. Heidän määritelmänsä mukaan siihen liittyvät myös ongelmien hoito, kuten vahingoittuneen tuotteen takaisinvento sekä tuotteen raaka-aineiden läpinäkyvyyden takaaminen. (Carter & Rogers 2008.)

FIBS:in Yritysvastuu- tutkimus on laajin Suomessa vuosittain julkaistava vastuullisuutta kartoittava kyselytutkimus. Vuonna 2018 siihen osallistui 185 toimitusjohtajaa ja yritysvastuusta vastaavaa johtajaa ja asiantuntijaa Suomen Top 1000–yrityksestä. FIBS:in tutkimuksen mukaan suurin osa suomalaisista yrityksistä tiedostaa vastuullisuuden tärkeäksi osaksi yritystoimintaa ja varsinkin suuremmissa, liikevaihdoltaan 200 miljoonaa tai yli, yrityksissä vastuullisuuden liiketoimintahyötyjen nähdään ylittävän siihen käytetyt resurssit. Yli puolella tutkimukseen osallistuneista 185:sta yrityksestä oli strategiassaan vastuullisuusteemoja. Tutkimuksen mukaan yritykset huolehtivat kuitenkin pääasiassa vain oman toimintansa vastuullisuudesta, eivätkä niinkään toimintansa kokonaisvaikutuksista. Tutkimukseen osallistuneet yritykset pitivät vastuullisuuden strategista integrointia koko yrityksen liiketoimintaan ja prosesseihin suurimpana haasteena. Seuraavaksi suurimmat haasteet olivat vastuullisuusvaikutusten seuranta ja mittaaminen sekä liikekumppaneiden ja alihankkijoiden sitouttaminen vastuullisuuteen. (FIBS 2018.)

Hallikas, Koivisto- Pitkänen, Kulha, Lintukangas ja Puustinen (2011) tutkivat suomalaisten yritysten näkemyksiä parhaista vastuullisuuskäytännöistä. Tärkeimpiä suomalaisten yritysten tekoja vastuullisuuden varmistamiselle ovat kansainvälisten standardien noudattaminen ja niiden noudattamisen vaatiminen myös omilta toimittajilta sekä ylipäätään vastuullisen hankinnan periaatteiden noudattaminen. Vastuullisuuden onnistuminen on kiinni henkilöstön ja johdon sitoutumisesta, joten vastuullisuuden viestiminen ja implementointi yrityskulttuuriin on yksi tärkeimmistä työkaluista. Olennaista on sitouttaa toimittaja aikaisessa vaiheessa vastuullisuuteen sekä kouluttaa hankintahenkilöstö vastuullisuusasioihin. Kähkösen, Lintukankaan, Hallikkaan ja Evangelistan (2016) tutkimuksessa nousivat esiin standardien noudattaminen, toimittajien auditoinnit ja vastuullisuuden mittaaminen. Myös Kähkösen ym. tutkimuksessa huomattiin koko henkilöstön sitouttamisen, ylimmän johdon tuen,

hankintaosaamisen sekä toimittajan aikaisen sitouttamisen merkitys yrityksen vastuullisuutta lisäävinä tekijöinä.

Erilaiset arviointimenetelmät mahdollistavat toimittajan vastuullisuussuorituskyvyn mittaamisen ja ne antavat arvion yrityksen toimitusketjun vastuullisuuden vaatimusten noudattamisen tasosta. Jo tarjousvaiheessa ostava yritys voi käyttää toimittajille vastuullisuuskriteerejä, jolloin hyvin varhaisessa vaiheessa voidaan valita toimittajat, jotka pystyvät yrityksen vaatimuksiin ja siten vähennetään riskiä niiden toimittajien valitsemisesta, jotka eivät täytä kriteerejä. Myös erilaisten sertifikaattien vaatiminen toimittajilta jo tarjousvaiheessa on lisääntynyt viime aikoina. Auditoinnit puolestaan mahdollistavat syvemmän arvioinnin toimittajien tuotantolaitosten ja prosessien toiminnasta ja mahdollisten väärinkäytösten havainnoimisen. Toimittajien seurannalla taataan toimittajien vastuullisuussuorituskyvyn jatkuva arviointi. Yhteistyökäytännöt pyrkivät yleensä tukemaan toimittajien ja ostavan yrityksen välisiä suhteita. Yritykset pyrkivätkin kehittämään erityisiä toimittajien kehitysohjelmia, joiden avulla parannetaan toimittajien vastuullisuusosaamista. (Grimm ym. 2014.)

Wilhelmin ym. (2016a) mukaan yritykset mittaavat huomattavasti useammin ympäristöllisen vastuun tekoja, kuten hiilidioksidipäästöjä, kulutettua vettä, käytettyjä kasvimyrkkyjä ja hiilijalanjälkeä kuin sosiaalisen vastuun tekoja. Tämä johtuu siitä, että ympäristöllisiä tekoja on helpompi mitata, auditoida ja vertailla. Sosiaalista vastuullisuutta on huomattavasti hankalampi johtaa ja sen sitoutumista yrityksen suoritukseen on vaikea todentaa. (Wilhelm ym. 2016a.) Myös Grimm ym. (2014) toteaa, että ruokaketjun toimittajien standardien noudattamista, esimerkiksi oikeudenmukaisia palkkoja, voidaan yleensä arvioida vain kyseisen toimittajan tuotantolaitoksissa tai pelloilla. Silloin kun mitataan tavallisia toimitusketjun tehokkuuden mittareita, kuten saatavuutta, laatua ja hintaa, suoriutumista mitataan yleensä toimitusketjun keskivaiheilla ostavan yrityksen ja ensimmäisen portaan toimittajan välillä, jolloin ostavalla yrityksellä ei ole yhtä suuri tarve perehtyä toisen portaan toimittajan toimintaan tuotantolaitoksilla, mikä vähentää selvästi läpinäkyvyyttä. (Grimm ym. 2014.)

2.3 Toimitusketjun moniportaisuuteen liittyvät haasteet

Moniportaisen toimitusketjun johtamisesta puhutaan, kun yrityksen toimitusketjuun kuuluu enemmän kuin kaksi vertikaalista toimijaa (Mena ym. 2013). Vaikka viimeaikaiset tutkimukset (Mena ym. 2013; Wilhelm ym. 2016b) ovat pyrkineet luomaan teorioita moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisesta, on sen toteuttaminen yrityksissä silti enemmänkin poikkeus kuin sääntö. Tärkeimpänä syynä tälle on toisen portaan toimittajien suuri määrä, minkä vuoksi ostava yritys ei välttämättä edes tiedä toisen portaan toimittajien tarkkaa lukumäärää. Lisäksi ostavan yrityksen ostot ovat usein vain pieni osa toisen portaan toimittajan liikevaihdosta ja siksi ostavan yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa pidemmällä toimitusketjussa toimivien toimittajien vastuullisuuteen ovat pienet. (Plambeck & Taylor 2016.)

Myös Grimmin ym. (2014) mukaan toimitusketjun vastuullisuuden johtamiseen liittyy useita sisäisiä ja ulkoisia kriittisiä tekijöitä, joiden vuoksi yritykset eivät ole täysin saaneet sitä integroitua osaksi liiketoimintaansa. Yrityksen sisäisiä kriittisiä tekijöitä ovat mm. toimittajien auditointien ja kehitysohjelmien kalleus sekä aikaa vievyys. Yrityksen kustannustehokkuuspaineet voivat aiheuttaa leikkauksia toimitusketjun vastuullisuustoimiin ja siksi yleensä vain pieni osa yrityksen toimittajista on vastuullisuustoimien piirissä. (Grimm ym. 2014.) Yritysten kannattaakin tunnistaa keskeiset riskitekijät ja toimittajat omassa toimitusketjussaan, määritellä vastuullisuuden hallintatasot niihin perustuen ja keskittyä kaikkein suurimpiriskisten toimittajien vastuullisuuden kehittämiseen. (amfori BSCI 2015a). Yrityksen sisäisiin kriittisiin tekijöihin sisältyy myös henkilöstön sitoutuminen, osaaminen ja taidot vastuullisuusasioissa. Yrityksen on siis varmistettava, että sen henkilöstöllä on tarvittavat taidot ja tiedot vastuullisuusasioiden käsittelyyn ja niiden roolin ymmärtämiseen toimitusketjussa. On tärkeää, että yritysjohto on sitoutunut vastuullisuuteen, koska ylimmän johdon tuki toimitusketjun vastuullisuuden johtamiselle tukee resurssien kohdentamista ja henkilöstön sitoutumista. (Grimm ym. 2014.)

Suurimmat ulkoiset haasteet moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisessa liittyvät Choin ja Lintonin (2011) mukaan sopimussuhteen puuttumiseen ostavan yrityksen ja toisen portaan toimittajan väliltä, ostavan yrityksen kykenemättömyyteen normatiivisen tai pakottavan paineen luomiseen toisen portaan toimittajalle sekä ostavan yrityksen tietämättömyyteen toimitusketjun laajuudesta ja toisen portaan toimittajien määrästä tai niiden osallisuuden tasosta. Näiden lisäksi muita ulkoisia kriittisiä tekijöitä ovat Grimmin ym. (2014) mukaan itsenäisten toimittajien valta ja ostavan yrityksen neuvotteluvoiman puute. Pienet ja

keskisuuret yritykset kohtaavat valtasuhteiden aiheuttamia haasteita suuryrityksiä useammin, koska niillä on usein monikansallisia yrityksiä pienempi neuvotteluvoima tavarantoimittajaan nähden. Sidosryhmäpaineesta voi tässä tapauksessa olla hyötyä ja se voikin muuttaa toimitusketjun kumppaneiden toimintaa positiivisempaan suuntaan. Suhteellinen ostajavoima parantaa yrityksen mahdollisuuksia toteuttaa sosiaalisesti vastuullisia toimitusketjun käytäntöjä ja ostajan vaikutus ensimmäisen portaan toimittajiin voi myös pakottaa alihankkijat toimimaan vastuullisesti (Grimm ym. 2014; Wilhelm ym. 2016b).

Ostava yritys on useimmiten riippuvainen oman suoran toimittajansa halusta ja osaamisesta johtaa toimittajasuhteitaan. Choin ja Lintonin (2011) mukaan yritys voi tehdä ensimmäisen portaan toimittajilleen luetteloita ”hyväksytyistä” alihankkijoista, joita se suosittelee toimittajiensa käyttävän, mutta niiden todellisen käytön valvominen on erittäin vaikeaa hallita. Lee ja Klassen (2008) ovat samaa mieltä siitä, että toisen portaan toimittajien hallinnoinnin monimutkaisuus johtaa siihen, että yritykset luottavat ensimmäisen portaan toimittajilleen toisen portaan toimittajien hallinnoinnin kokonaisuudessaan. Vaikka toisen portaan toimittajat olisivatkin halukkaita toteuttamaan yrityksen vastuullisuusvaatimuksia, erityisesti pienviljelijöillä voi olla alhainen osaamistaso sekä resurssit vastuullisuuskäytäntöjen toteuttamiseen. Ruokateollisuuden globaalit yritykset kohtaavat haasteita maantieteellisesti kaukana sijaitsevien toimittajien auditoinneissa sekä kulttuurisissa ja kielellisissä eroissa, mikä vaatii heiltä vielä enemmän työtä yhteistyön saavuttamiseksi (Grimm ym. 2014).

Grimmin ym. (2014) mukaan myös toimitusketjun jäsenten välinen luottamuksen puute voi estää tiiviimmän yhteistyön ja vähentää halua toimitusketjun vastuullisuuden kehittämiseen. Awayshehin ja Klassenin (2010) tutkimuksessa selvitettiin toimitusketjun rakenteen, toimitusketjun osapuolten välisten riippuvuuksien ja etäisyyden vaikutusta toimittajien sosiaalisen vastuullisuuden johtamiskäytäntöihin, esimerkiksi auditointien ja eettisten ohjeistojen käyttöön. Riippuvuudella he tarkoittavat yrityksen riippuvuutta toisen yrityksen tuottamista kriittisistä raaka-aineista, osaamisesta tai komponenteista ja toisaalta yrityksen mahdollisuutta vaikuttaa toisen yrityksen toimintaan. Riippuvuudella nähtiin tutkimuksessa olevan vain hyvin pieni vaikutus sosiaalisen vastuullisuuden johtamisen lisääntymiseen. Etäisyydellä he puolestaan tarkoittavat maantieteellistä, kulttuurillista sekä organisatorista etäisyyttä. Pitkä organisatorinen etäisyys eli pitkä toimitusketju lisää epävarmuutta. Toimitusketjun läpinäkyvyys tuotteiden alkuperien selvittämisen kautta puolestaan parantaa ihmisoikeuksiin keskittymistä yritysten toimitusketjussa. (Awaysheh & Klassen 2010.)

Tachizawan ja Wongin (2014) mukaan linjaukset ja vaatimukset hankintojen vastuullisuudelle tulevat tyypillisesti ostavan yrityksen puolelta ja ovat lähtöisin siitä instituutionaalisesta toimintaympäristöstä, jossa yritys toimii. Wilhelmin ym. (2016a) mukaan koko toimitusketjun läpinäkyvyyden varmistaminen jokaisen portaalla on liian kunnianhimoinen tavoite suurimmalle osalle yrityksistä. Maailmanlaajuisesti hajallaan olevien toimittajien johtaminen ja siihen soveltuvien teknologioiden puuttuminen saa useimmat ostavat yritykset haluttomiksi hoitaa toimitusketjusuhteitaan kovin pitkälle, mikä johtaa usein negatiivisiin seurauksiin vastuullisuuden osalta.

Strateginen kumppanuus toimittajien kanssa on yksi tärkeimmistä keinoista edellä mainittujen haasteiden voittamiseksi. Yritys voi pyrkiä strategiseen kumppanuuteen toimittajien lisäksi järjestöjen ja yhdistysten kanssa, joiden avulla yritys pystyy osoittamaan toimitusketjun vastuullisuuden merkityksen sen liiketoiminnalle. Kumppanuudet tarjoavat resursseja vastuullisuuden toteuttamiselle. Ruokateollisuudessa esimerkiksi Reilu Kauppa, Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) sekä Marine Stewardship Council (MSC) ovat muuttaneet merkittävästi moniportaisten toimitusketjujen vastuullisuuskäytäntöjä. (Grimm ym. 2014).

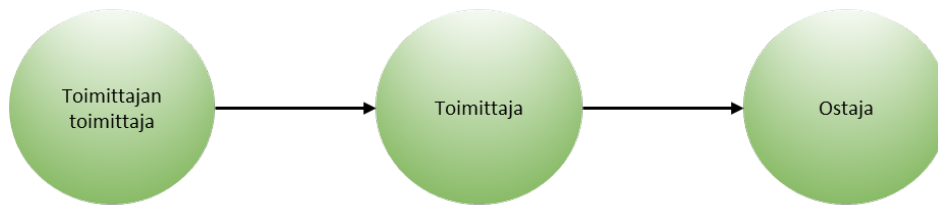
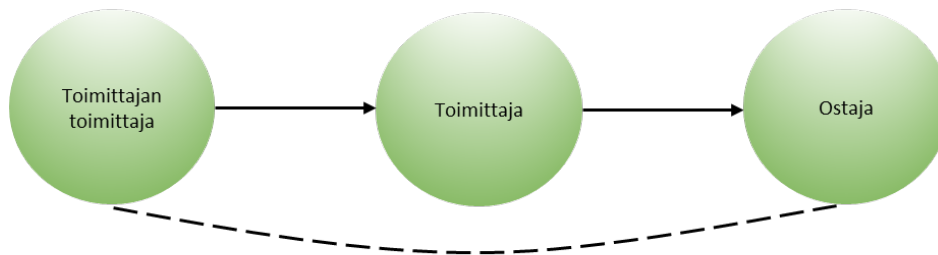
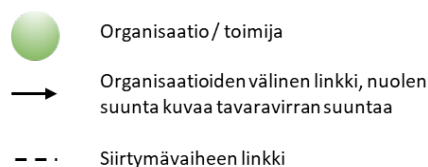
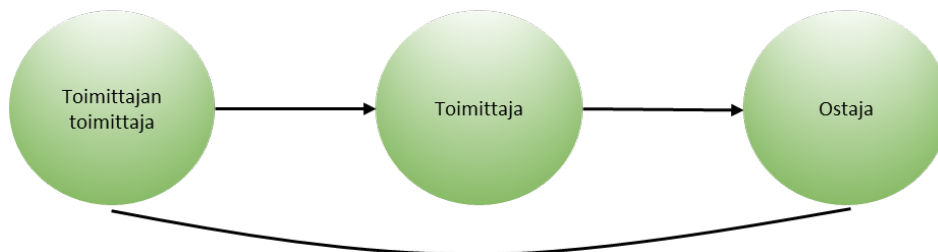
Amfori BSCI on kehittänyt jäsenilleen moniportaisen toimitusketjun johtamiseen vesiputousmallin, jossa edellytetään ensimmäisen portaalla toimittajille asetettujen vaatimusten toteutumista myös muiden tasojen toimijoilta. Vesiputousmallilla pyritään ratkaisemaan edellä mainittuja toimitusketjun laajuuteen liittyviä haasteita siten, että yritykset tunnistaisivat kaikki toimitusketjunsä toimijat paremmin. Amfori BSCI:n auditoinneilla selvitetään valmistavan tehtaan vastuullisuuden tilanne riippumatta siitä, kuinka monta porrasta välissä on. (amfori BSCI 2015b; amfori BSCI 2018.)

Tässä alaluvussa tutustuttiin toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen haasteisiin moniportaisuuden näkökulmasta. Yritys kohtaa useita sisäisiä ja ulkoisia haasteita pyrkiessään johtamaan ensimmäisen ja toisen portaalla toimittajiensa vastuullisuutta. Seuraavaksi keskustellaan Menan ym. (2013) teoriaan perustuvista moniportaisten toimitusketjujen malleista. Tämän jälkeen tutustutaan toimittajien valtuuttamiseen ja yhteistyöhön. Valtuuttaminen ja yhteistyö ovat yleisimpiä tapoja johtaa toimitusketjun vastuullisuutta. Tämän tutkielman empiriaosassa keskitytään erityisesti yhteistyön lisäämisen mahdollisuuksiin tapaustutkimuksen toimitusketjussa.

2.4 Moniportaisten toimitusketjujen mallit

Huolimatta siitä, että yritysten toimitusketjut muuttuvat jatkuvasti monimutkaisemmiksi, Menan ym. (2013) mukaan niitä analysoidaan useimmiten edelleen dyadisen logiikan perusteella. Dyadisella tarkoitetaan toimitusketjujen yhteydessä yritysten kahdenkeskeisten valtasuhteiden tutkimista. Tällöin keskitytään analysoimaan usean peräkkäisen dyadin eli parin sarjoja erillisinä. Choi ja Wu (2009) argumentoivat, että dyadiset toimitusketjut eivät ota tarpeeksi huomioon monimutkaisia verkostoja, jollaisia yritysten toimitusketjut nykyään ovat. Vaihtoehtona dyadiselle analysoinnille toimitusketjuja voidaan tarkastella moniportaisuuden kautta, jolloin pystytään näkemään enemmän verkostoja kuin dyadisessa lähestymistavassa. Moniportaisista toimitusketjuista yksinkertaisin on kolmen portaan toimitusketju, triadi eli kolmikko. Toistaiseksi suurin osa kolmikkoihin liittyvästä tutkimuksesta on koskenut ostaja-toimittaja-toimittaja-suhdetta. Choi ja Wu (2009) määrittelevät triadin verkoston peruspilariksi.

Mena ym. (2013) jakoi tutkimuksessaan toimitusketjun kolmeen erilaiseen rakenteeseen perustuen siihen, kuinka paljon yritys ulottaa vastuullisuuttaan tavarantoimittajasuhteisiin. Kuviossa 2 esitellään Menan ym. tutkimuksen erilaiset toimitusketjujen mallit. Avointa toimitusketjua voidaan kuvata lineaarisena tiedon- ja tavarankulkuna, jossa ostava yritys ei ole suorassa kontaktissa toisen portaan toimittajan kanssa. Tässä tapauksessa ensimmäisen portaan toimittaja on kokonaan vastuussa kaikesta toisen portaan toimittajaan liittyvästä kontaktista.

1. Avoin kolmikko**2. Siirtymävaiheen kolmikko****3. Suljettu kolmikko**

Kuvio 2. Moniportaisten toimitusketjujen mallit (Mena ym. 2013, käännös kirjoittajan).

Suljetussa toimitusketjussa ostavalla yrityksellä ja toisen portaan toimittajalla on joko epämuodollinen tai muodollinen keskinäinen suhde. Siirtymävaiheen toimitusketju puolestaan on ottamassa askelia kohti suljettua toimitusketjua ja siinä toisen portaan toimittaja sekä ostava yritys ovat alkaneet kontaktoimaan toisiaan. Menan ym. (2013) tutkimuksessa kävi ilmi, että vastuullisuus oli yksi tärkeimmistä syistä, miksi yritykset lähtivät kehittämään suljettuja toimitusketjuja. Wilhelmin ym. (2016b) mukaan se, ylettääkö yritys vastuullisuusstrategiansa toteuttamisen toisen portaan toimittajilleen, johtuu kolmesta asiasta. Nämä ovat toimitusketjun monimutkaisuus, ensimmäisen portaan toimittajan vastuullisuuden johtamisen kyvyt sekä vastuullisuuden näkökulma: sosiaalinen, ympäristöllinen tai taloudellinen.

Tachizawa ja Wong (2014) jatkavat Menan ym. (2013) malleja lisäämällä niihin kaksi uutta toimitusketjun rakennetta, triadin ulkopuolisen kolmannen osapuolen kanssa tehtävän yhteistyön sekä ”ei vaivaudu- toimitusketjun”. Lisäksi he laajentavat jaottelun koskemaan toimittajia myös toisen portaan jälkeen millä tahansa toimitusketjun portaalla. Kolmannen osapuolen toimitusketjulla tarkoitetaan esimerkiksi kolmannen sektorin järjestöjen tai kilpailijoiden kanssa tehtävää yhteistyötä. ”Ei vaivaudu”- toimitusketju puolestaan tarkoittaa yritystä, jolla on ainoastaan yrityksen sisäinen tai ensimmäisen portaan toimittajia koskeva fokus vastuullisuudessaan.

Myös Wilhelm ym. (2016b) huomasi, että suurimmalla osalla heidän tutkimistaan yrityksistä oli avoin toimitusketju, jossa ostava yritys delegoi toisen portaan toimittajiensa vastuullisuuden johtamisen osittain tai kokonaan ensimmäisen portaan toimittajilleen. Yhdessä tutkituista yrityksistä delegointi tapahtui epämuodollisesti, eikä ostaja varmistanut, että ensimmäisen portaan toimittajalla oli vaadittava osaaminen vastuullisuuden varmistamiseen. Ensimmäisen portaan toimittajalla ei esimerkiksi ollut ketään vastuullisuudesta vastaavaa asiantuntijaa. Muissa heidän tutkimissaan yrityksissä ensimmäisen portaan toimittajan vastuullisuusosaaminen oli vahvempaa ja heiltä löytyi sekä vastuullisuudesta vastaavat asiantuntijat, että kyky jakaa vastuullisuuskäytäntöjä eteenpäin toisen portaan toimittajille.

Wilhelm ym. (2016b) tutki myös kahta suljettua vaateteollisuuden toimitusketjua, joiden toimintaympäristöä kuvasti kompleksisuus sekä tuotannon keskittyminen kolmansiin maihin. Näiden toimitusketjujen ominaisuutena oli toisen portaan toimittajan ja ostavan yrityksen suuri instituutionaalinen välimatka. Toimitusketjut olivat malliltaan suljettuja ja ostava yritys osallistui taloudellisesti ensimmäisen portaan toimittajien kestävyysosaamisen vahvistamiseen ja tämän lisäksi vielä toisen portaan toimittajien valitsemiseen, kouluttamiseen ja auditointiin yhdessä ensimmäisen portaan toimittajansa kanssa. Tutkituissa tapauksissa, joissa toimittajat olivat kolmansista maista, ostajat työskentelivät yhdessä kolmannen sektorin kanssa, kuten Rainforest Alliancen, Reilun Kaupan sekä UTZ:n kanssa. Tällainen ”kolmannen osapuolen” – toimitusketju onkin tavallista trooppisten hyödykkeiden, kuten kahvin, teen ja kaakaon toimitusketjuissa.

Kolmannet osapuolet tarjoavat asiantuntijuutta kestäväen kehityksen toteuttamiseen pelloilla ja lisäävät myös luotettavuutta ulkoisten sidosryhmien silmissä. Suljetun toimitusketjun etuna nähdään se, että jos ensimmäisen portaan toimittajalla on heikot mahdollisuudet johtaa

toimittajiensa vastuullisuutta, suljetulla toimitusketjulla pystytään parhaiten kontrolloimaan vastuullisuustoimien noudattamatta jättämisestä aiheutuvaa riskiä toimitusketjussa. Pahimmillaan sen huomiotta jättämisellä voi olla suuret taloudelliset kustannukset ostavalle yritykselle. (Wilhelm ym. 2016b.)

2.5 Valtuuttaminen ja yhteistyö toimitusketjun vastuullisuuden johtamisessa

Yritysten käytännöt toimitusketjunsä vastuullisuuden johtamisessa vaihtelevat jonkin verran toimialoittain. Yrityksellä on Gimenezin ja Tachizawan (2012) mukaan kuitenkin yleensä kaksi tapaa johtaa toimitusketjunsä vastuullisuutta: valtuuttamisella tai yhteistyöllä. Myös monet muut tutkijat, kuten Brockhaus ym. (2013), Akhavan ja Beckmann (2017) sekä Vachon ja Klassen (2008) jakavat toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen käytännöt samalla tavalla.

Toimittajien valtuuttamiseen sisältyy kaikki toimittajien suorituskvyn arviointi kyselylomakkeista toimittajien tehtailla vierailuihin. Yhteistyö on puolestaan aktiivista työskentelyä toimittajien kanssa tarjoten toimittajille koulutusta, tukea tai muita aktiviteetteja vastuullisuuteen liittyen. Gimenez ja Tachizawa (2012) tekivät laajan kirjallisuuskatsauksen toimitusketjun johtamisen tutkimuskirjallisuudesta. Heidän tutkimuksensa perusteella vain näiden kahden, valtuuttamisen ja yhteistyön yhdistämisellä yritys voi saavuttaa parhaan suorituskvyn ympäristöllisessä ja sosiaalisessa vastuullisuudessa. Pelkästään valtuuttamisen toteuttaminen ei riitä vastuullisuuden toteutumiseen, vaan myös yhteistyötä tarvitaan.

Valtuuttamisen ja yhteistyön samanaikainen toteuttaminen lisää tehokkaasti kestäviä käytäntöjä toimittajien toiminnassa. Usein valtuuttaminen voikin olla ensimmäinen vaihe, jotta nähdään mihin toimiin toimittajan vastuullisuuden kehittämiseksi on ryhdyttävä. Yrityksen johdon tulee kuitenkin pystyä ottamaan seuraava askel yhteistyön lisäämiseksi, jotta voidaan saavuttaa aidosti vastuulliset käytännöt toimitusketjussa. Gimenez ja Tachizawa (2012) löysivät viitteitä taloudellisen suorituskvyn paranemisesta tapauksista, joissa valtuuttamista ja yhteistyötä oli käytetty samanaikaisesti vihreän hankinnan (green purchasing) kanssa. Raon (2002) mukaan vihreällä hankinnalla tarkoitetaan toimintoja, joilla pyritään kehittämään hankintojen ja toimittajien toiminnan ympäristövaikutuksia. Vihreään hankintaan kuuluu useita ympäristöllisen vastuun varmistamisen toimia, kuten toimittajien ympäristöllisen suorituskvyn arviointia kyselylomakkeilla ja auditoinneilla, ympäristösertifikaattien

vaatimista toimittajilta sekä esimerkiksi toimittajien kanssa yhteisesti toteutettavia projekteja puhtaamman teknologian ja prosessien kehittämiseksi. Gimenezin ja Tachizawan (2012) mukaan aiempi kirjallisuus siis viittaa siihen, että vihreällä hankinnalla on positiivisia vaikutuksia yrityksen taloudelliseen suorituskyykyyn. Rao (2002) kuitenkin esittää, että vihreän hankinnan taloudelliset edut näkyvät vasta sitten kun aikaa on kulunut tarpeeksi kauan siitä, että ympäristötehokkuus on saavutettu ja parannukset alkaneet vähentää kustannuksia sekä lisätä myyntiä.

Gimenezin ja Tachizawan (2012) lisäksi myös Akhavan ja Beckmann (2017) jakavat toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen käytännöt hyvin samankaltaisesti toimittajien tutkimiseen ja kehittämiseen. Toimittajien tutkimista voidaan pitää passiivisempänä toimintana, jossa toimittajien vastuullisuus varmistetaan raportoinnin ja arviointien avulla. He ovat jakaneet nämä toimet viiteen kategoriaan, jotka ovat minimivaatimusten ja standardien määrittäminen, toimittajien arviointi, toimittajien valintaprosessi, toimittajien valvonta sekä vastuullisuustoimien noudattamatta jättämisen seuraamusten ja korjaustoimenpiteiden suunnittelu. (Akhavan & Beckmann 2017.) Edellisten lisäksi Brockhaus ym. (2013) jakaa toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen käytännöt valtuuttamiseen ja yhteistyöhön. Valtuuttamisessa vahvempi ostava osapuoli valtuuttaa toimittajan allekirjoittamaan eettisiä ohjeistoja ja kyselyitä sekä vaatii toimittajia tekemään parannuksia suhteellisen itsenäisesti ja ottamaan niiden kustannukset hoidettavakseen. Valtuuttaminen on huomattavasti yleisempää kuin yhteistyön tekeminen vastuullisuuden osalta.

Wilhelmin ym. (2016b) mukaan toisistaan riippuvaiset toimittajasuhteet, ns. valtasymmetriset suhteet ovat positiivisesti yhteydessä sosiaalisesti vastuullisten toimitusketjun käytäntöjen kanssa. Luottamuksellisissa ja kumppanillisissa toimittajasuhteissa kokemus yhteisestä riskistä kasvaa ja molemmat, ostaja sekä toimittaja kokevat yhteistä vastuuta toimitusketjun tapahtumista. Tämä on linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa, joiden mukaan toimitusketjun jäsenten maineen haavoittuvuus ja vallan jakautuminen tasaisesti toimitusketjussa johtavat siihen, että toimitusketjun jäsenet pyrkivät lisäämään eettisiä hankintakäytäntöjään. (Wilhelm ym. 2016b.) Myös Mena ym. (2013) on huomannut positiivisen suhteen toimittajien ja ostajien yhteisten tavoitteiden sekä yhteistyöhön perustuvien läheisten toimittajasuhteiden välillä. Tänä päivänä yritykset luovatkin kilpailukykyä pitkäaikaisilla suhteilla tavarantoimittajien sekä yrityksen muiden strategisten kumppaneiden kanssa. (Bourlakis & Weightman 2004, 52- 59).

Wilhelmin ym. (2016a) tutkimuksessa tutustuttiin olosuhteisiin, jotka auttavat ensimmäisen portaan toimittajaa toteuttamaan tärkeää rooliaan kaksoisagenttina ostavan yrityksen ja ensimmäisen portaan toimittajan välillä. Ensimmäisen portaan toimittajan resurssit, ostavan yrityksen sitoutuminen vastuullisuuden kolmeen ulottuvuuteen, toimijoiden keskinäiset valtasuhteet sekä ostavan yrityksen hankinta- ja vastuullisuusfunktion yhdenmukaisuus vaikuttavat kaikki ensimmäisen portaan kykyyn välittää vastuullisuusvaatimuksia eteenpäin. Heidän tutkimuksessaan nähtiin selkeä ero maataloussektorilla toimivien toimittajien ja muiden kulutushyödykkeiden toimittajien välillä.

Voidaankin tiivistää, että maataloussektorilla voimakas sääntelypaine ja korkeat sisäiset kannustimet luonnonvarojen tehokkaaseen käyttöön sekä korkeammat saavutettavissa olevat markkinahinnat kestäville maataloustuotteille ovat kannustimia kehittyä strategiseksi toimittajaksi, mikä johtaa edelleen aktiivisempaan kaksoisagenttiroolin toteuttamiseen. Tutkitut maataloustuotteiden toimittajat ajoivat omia vastuullisuusohjelmiaan ja palkkasivat omat asiantuntijansa eli agronominsa johtamaan toisen portaan toimittajan vastuullisuutta. Toisaalta taas maataloustuotteiden toimittajat saivat vakuuttavasti välitettyä viljelijöilleen vastuullisen maanviljelyn taloudelliset hyödyt, kuten korkeammat saavutettavissa olevat markkinahinnat ja parantuneen tuottavuuden. Kolmanneksi, informaation avoimuus oli suurta ostavan yrityksen ja toisen portaan toimittajan kanssa, koska ostavan yrityksen omat agronomit vierailivat säännöllisesti pelloilla ja kouluttivat myös ensimmäisen portaan toimittajia. (Wilhelm ym. 2016a.)

Sektorit, joilla oli epäsuotuisat kannustinjärjestelmät, heikko sääntelypaine ja korkea epäsymmetrinen informaatio, muodostivat epäsuotuisat olosuhteet ensisijaisen roolin toteuttamiseen. Näillä sektoreilla toimivilta toimittajalta puuttuivat vaihtoehtoiset hankintalähteet ja vain muutama toisen portaan toimittaja pystyi toteuttamaan ostavan yrityksen kustannus- ja laatuvaatimukset. Valtasuhteet olivat myös epäsuotuisat, koska jossain tapauksissa toisen portaan toimittajat olivat huomattavasti suurempia kooltaan kuin ensimmäisen portaan toimittaja ja siksi pienempi toimittaja ei vain yksinkertaisesti pystynyt välittämään tai siirtämään ostavan yrityksen vaatimuksia. Viimeiseksi, informaation avoimuus ostavan yrityksen ja toisen portaan toimittajan välillä oli heikkoa, koska heidän välillään oli vain hyvin vähän vuorovaikutusta ja sekin koski pääasiassa ongelmia hankintaprosesseissa, ei vastuullisuutta. (Wilhelm ym. 2016a.)

Vaikka edellisessä alaluvussa esitetyt Menan ym. (2013) ja Wilhelmin ym. (2016a) tutkimukset saattavat vaikuttaa vastakkaisilta, suljetusta toimitusketjusta on hyötyä etenkin silloin, kun ensimmäisen portaan toimittaja ei täysin pysty toteuttamaan kaksoisagenttirooliaan. Ostavan yrityksen kannattaa investoida siihen, että se motivoi ja lisää ensimmäisen portaan toimittajien mahdollisuuksia vastuullisuuden jakamiseen eteenpäin. Koska toisen portaan toimittajat toimivat mitä suuremmissa määrin kolmansissa maissa, on välttämätöntä, että ensimmäisen portaan toimittajilla on tarpeeksi ymmärrystä näiden maiden kulttuureista ja heillä on riittävät valmiudet tunnistaa näihin maihin liittyvät vastuullisuusongelmat. Kuten aiemmin todettu, moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisessa valtasuhteilla on iso merkitys (Tachizawa & Wong 2014; Grimm ym. 2014.)

Plambeck (2012) mainitsee, että jos ostavalla yrityksellä on pieni neuvotteluvoima toimittajaan nähden, sen kannattaa toimia yhdessä kilpailijoiden kanssa yhteisiin toisen portaan toimittajiin vaikuttamiseksi. Myös Wilhelmin ym. (2016a) tutkimuksessa kaikki toimittajat tunnistivat neuvotteluvoiman puutteen tekijäksi, joka heikentää heidän ponnistelujaan aktiivisen toissijaisen roolinsa hoitamiseksi. Herääkin kysymys, kuinka ensimmäisen portaan toimittajat pystyvät johtamaan toimitusketjun vastuullisuutta tapauksessa, jossa toisen portaan toimittaja on sitä huomattavasti voimakkaampi. Tällöin ostavalla yritykselläkään ei ole yleensä valtaa toisen portaan toimittajaan.

Wilhelm ym. (2016a) ehdottaa, että yhdistämällä voimansa järjestöjen, muiden ostavien yritysten ja voimakkaampien ensimmäisen portaan toimittajien kanssa, voidaan edistää kestävä kehityksen vaatimusten toteutumista pidemmällä toimitusketjussa. Tämä kollektiivinen lähestymistapa voisi myös vähentää useiden erilaisten kestävä kehityksen standardien käyttöä ja helpottaisi siten toimittajien työskentelyä. Kolmannen sektorin toimijat voivat tarjota osaamista ja valmiuksia vastuullisuuden implementoimiseen osaksi toisen portaan toimittajien arvoja ja asenteita. Tämä ei Wilhelmin ym. (2016a) mukaan aina vaadi edes suuria taloudellisia investointeja. Esimerkkinä he antavat Rainforest Alliance-sertifikaatin, jonka osana Kenian teetuottajia opetetaan säästämään sadevettä ja hallitsemaan tilojensa jätteitä niin, että se parantaa koko yhteisön hyvinvointia. Kolmanneksi, on tärkeää, että ostava yritys lähentää omaa hankintatoimeaan ja vastuullisuusfunktioitaan sekä suunnittelee sisäisen suorituskvyn hallinnan järjestelmät vastaamaan toimittajien suorituskvyn mittareita. Näiden kahden epäjohtonmukaisuus antaa ensimmäisen portaan

toimittajalle ristiriitaisia tavoitteita ja vähentää informaation läpinäkyvyyttä ostavan yrityksen ja toisen portaan toimittajan välillä.

Tässä luvussa käsiteltiin moniportaisten toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen haasteita ja tutustuttiin moniportaisten toimitusketjujen malleihin Menan ym. (2013) teoriaan perustuen. Yhteenvetona voidaan sanoa, että yhteistyö toimitusketjun toimijoiden välillä takaa pidemmällä aikavälillä aidon vastuullisuuden. Pelkkä toimittajien valtuuttaminen voi pahimmillaan johtaa ongelmien piilotteluun ja jopa pahentaa toimitusketjun vastuullisuuden ongelmia. Toimittajien valtuuttaminen vastuullisuuteen toimii hyvin hankintojen vastuullisuuden kehittämisen alkuvaiheessa, mutta myöhemmin tarvitaan myös yhteistyötä. Suljetusta toimitusketjusta on hyötyä etenkin silloin, kun ensimmäisen portaan toimittaja ei täysin pysty toteuttamaan kaksoisagenttirooliaan. Jos ostavan yrityksen resurssit tai toimitusketjun valtasuhteet estävät ostavaa yritystä kontaktoimasta toisen portaan toimittajia, yritys voi hyödyntää kolmannen sektorin kanssa tehtävää yhteistyötä toimitusketjunsä vastuullisuuden johtamiseksi. Seuraavassa luvussa tutustutaan yrityksen hankintatoimeen ja sen rooliin toimitusketjun vastuullisuuden johtamisessa.

3 Hankintatoimi ja toimitusketjun vastuullisuuden johtaminen

Useampi tutkimus on todennut yrityksen oleva yhtä vastuullinen kuin sen hankintatoimi on. (Hartmann & Moeller 2014; Kähkönen ym. 2016). Yrityksen hankintatoimi onkin tärkeimmässä roolissa toimitusketjun vastuullisuuden johtamisessa. Tämän luvun alussa kerrotaan hankintatoimesta yleisesti ja sen roolin muutoksesta yrityksen liiketoiminnassa. Tämän jälkeen keskustellaan hankintatoimen roolista toimitusketjun vastuullisuuden johtamisessa ja perehdytään tuotteiden vastuullisuuden johtamiseen hankintalinjausten kautta. Hankintalinjauksiin liittyen tutustutaan muutamiin useista olemassaolevista vastuullisuussertifikaateista ja aloitteista, joiden avulla yritykset pyrkivät lisäämään tuotteidensa vastuullisuutta.

Kraljic (1983) ja Porter (1990) huomasivat kymmeniä vuosia sitten hankintojen strategisen roolin lisääntymisen yrityksen toiminnassa. 90-luvulla alettiin kiinnittää huomiota hankinnan sidosryhmien kanssa tehtävään pitkäaikaiseen strategiseen yhteistyöhön lyhyen aikavälin työskentelyyn keskittymisen sijaan. (Bensaou 1999, Bourlakis & Weightmanin 2004, 49-59 mukaan.) Hankintatoimi nousikin 2000-luvulla yhdeksi yrityksen tärkeimmäksi strategiseksi liiketoimintayksiköksi. Vielä ennen 2000-lukua hankintatoimi nähtiin yrityksissä hallinnollisena ja rutiininomaisena toimintona. Vuosituhannen vaihteen jälkeen alettiin yleisesti nähdä hankintojen merkitys yrityksen kokonaistuloksessa myynnin lisäksi. Hankintatoimen ammattilaisilla on suuri vastuu yrityksen kustannusten hallinnasta, koska esimerkiksi teollisuusyrityksessä hankintakustannukset voivat olla jopa 70 prosenttia yrityksen liikevaihdosta. (Hallikas ym. 2011; Bourlakis & Weightman 2004, 49-59.)

Ostaminen (purchasing) ja hankinta (procurement) sekoitetaan usein toisiinsa, vaikka niillä tarkoitetaan käytännössä hieman eri asioita. Hankinnat ovat ostamista strategisempaa ja proaktiivisempaa toimintaa kun taas ostamisella tarkoitetaan hankintaa reaktiivisempaa ja rutiininomaisempaa toimintaa, jossa korostuvat tilaaminen, sopimushallinta ja kustannusajattelu. Strategisessa hankintatoimessa valitaan toimittajia, neuvotellaan, suunnitellaan toimintaa ja toimittajasuhteita sekä tehdään ennusteita. Lisäksi hankinnoissa on erotettavissa taktinen puoli, jossa tehdään budjetteja ja käydään sopimusneuvotteluja. (Bourlakis & Weightman 2004, 49-59; Logistiikan maailma 2017.)

Hankintatoimen merkitys strategisena toimintona on kasvanut kasvamistaan myös kuluttajien ja vähittäiskaupan vaatimusten lisääntyessä. Vähittäiskauppa toivoo toimitusketjujen olevan mahdollisimman lyhyitä ja läpinäkyviä sekä yritysten tavarantoimittajasuhteiden pitkäjänteisiä. Nykypäivänä yrityksen yhtenä tärkeimpänä kilpailuetuna voidaankin pitää sen pitkäikäisiä ja luottamuksellisia toimittajasuhteita, joiden luomisessa hankintatoimessa ollaan avainasemassa. (Hallikas ym. 2011; Bourlakis & Weightman 2004, 49- 59.) Koska hankinnoilla on merkittävä rooli yrityksen tulokselle, yrityksen on äärimmäisen tärkeää pystyä pitämään hankintaketju kustannustehokkaana pärjätäkseen kilpailussa. Halvan tuotannon maista hankkiminen houkuttaa yrityksiä taloudellisten säästömahdollisuuksien ansioista. (Lanza, Weiler & Vogt 2010.)

3.1 Hankintatoimen rooli toimitusketjun vastuullisuuden johtamisessa

Hankinnoilla on strategisen roolin lisäksi merkittävä rooli yrityksen vastuullisuuden toteutumisesta. Hankintojen johtamisessa vastataan hankintalähteiden valinnasta, yrityksen ulkoisten toimijoiden ja verkostojen hallinnasta sekä hankittavien tuotteiden alkuperästä. Kähkösen ym. (2016) mukaan hankintatoimen tärkeimpiä tehtäviä tänä päivänä tulisi olla verkostojen vastuullisuuden ja läpinäkyvyyden varmistaminen.

Ghadgen ym. (2018) mukaan hankinnoissa ollaan ristipaineessa eri tahoilta tulevien säännösten ja muiden sidosryhmäodotusten kanssa. Yritysten odotetaan hankkivan tuotteensa eettisesti, kannattavasti ja mahdollisimman pienin ympäristövaikutuksin. Kriittisinä tekijöinä hankintojen kilpailukyvyyn ylläpitämisessä ovat hyvät toimittajasuhteet sekä toimittajien valintaprosessi. Globalisoituneessa maailmassa toimittajien valinta ei kuitenkaan aina ole yksinkertainen prosessi ja toimittajien sitoutuneisuus vastuullisuuteen moniportaaisessa toimitusketjussa voi vaihdella hyvinkin paljon eri portailla. Osa ketjun toimijoista toteuttaa vain minimivaatimukset ja toimijoiden vastuullisuusnäkökymykset vaihtelevat paljon sektorista, yrityksestä, maasta ja kulttuurista riippuen. Ghadge ym. (2018) huomasi tutkimuksessaan, että toimitusketjun toimijat, jotka ovat lähempänä loppuasiakasta, toteuttavat kestäviä käytäntöjä muita portaita enemmän. He päättelivät, että sidosryhmiltä tulevat ulkoiset paineet vaikuttavat etenkin suuryrityksiin, jolloin ne varmistavat kestävien liiketoimintakäytäntöjen noudattamisen omassa toiminnassaan.

Yrityksellä on Seuringin ja Müllerin (2008) mukaan kaksi strategiaa johtaa toimittajiensa vastuullisuutta: toimittajien riskin ja suorituskyvyn johtaminen (supplier management for risks

and performance) ja toisaalta tuotteiden vastuullisuuden johtaminen (supply chain management for sustainable products). Toinen strategia eli tuotteiden vastuullisuuden johtaminen perustuu yleensä yrityksen tuotteiden elinkaaren arviointiin ja siihen sisältyy sosiaalisten ja ympäristöllisten standardien vaatimista toimittajilta. Tuotteiden vastuullisuuden johtamiseen tutustutaan paremmin seuraavassa alaluvussa.

Seuringin ja Müllerin (2008) ensimmäinen strategia eli toimittajien riskien ja suorituksen johtaminen liittyy vahvasti mahdollisten ongelmien estämiseen ja maineenhallintaan. Tässä strategiassa hyödynnetään sosiaalisia ja ympäristöllisiä kriteerejä täydentämään taloudellisiin syin tehtävää toimittajavalintaa. Yritykset ovat kehittäneet erilaisia toimittajien arviointityökaluja, joilla mitataan sosiaalista ja ympäristöllistä vastuuta. Toimittajille saatetaan lähettää itsearvointilomakkeita ja kyselyitä, joissa heidän täytyy selvittää sosiaalisten ja ympäristöllisten asioiden hoitamistaan. Monet yritykset ovat sertifioineet johtamisjärjestelmänsä standardeilla, kuten ISO 14000 ja SA 8000 sekä hyödyntävät eettisiä ohjeistoja, jotka toimittajien tulee yrityksen pyynnöstä allekirjoittaa. (Seuring & Müller 2008.)

Welfordin (2005) mukaan eettisten ohjeistojen allekirjoitus vaaditaan nykyään entistä useammin tavarantoimittajasopimuksen solmimisen yhteydessä. Yhdysvalloissa code of conduct- eettiset ohjeistot yleistyivät jo 90-luvun alussa, Euroopassa 90-luvun puolivälistä alkaen. Eettinen ohjeisto on dokumentti, josta käy ilmi yrityksen asettamat periaatteet, joita se haluaa toimittajansa täyttävän yhteistyön syntymiseksi. (Jenkins 2001.) Ciliberti, de Hann, de Groot ja Pontrandolfo (2011) huomauttavat, että kun yritykset käyttävät eettisiä ohjeistoja, ne siirtävät vastuun eteenpäin toimitusketjussa ja suojaavat siten ensisijaisesti oman toimintansa vastuullisuuden.

FIBS Yritysvastuu 2018- tutkimuksen mukaan eettinen ohjeisto on käytössä 85 prosentista suomalaisista vastaajayrityksistä. Määrä on kasvanut nopeasti, koska vielä edellisvuonna 2017 eettinen ohjeisto oli käytössä 65 prosentista vastanneista yrityksistä. Suurilla yrityksillä, joiden liikevaihto oli 200 miljoonaa tai yli, eettinen ohjeisto on käytössä 94 prosentilla, kun taas pienillä yrityksillä, joiden liikevaihto on alle 200 miljoonaa, määrä on jonkin verran pienempi, 73 prosenttia. Tutkimuksen mukaan muita yrityksillä yleisimmin käytössä olevia vastuullisuuden johtamiskäytäntöjä ovat vastuullisuudelle asetetut laadulliset tai määrälliset tavoitteet, yritys vastuuraportti, yritys vastuusta vastaava johtaja tai päällikkö, yritys vastuusta vastaavan johtajan osallistuminen yrityksen johtoryhmään sekä yritys vastuustrategia. (FIBS 2018.)

Pagellin ja Wun (2009) mukaan vastuullisuus yrityksessä ei voi olla vain yhden yksikön harteilla. Johdon tulee olla mukana luomassa vastuullisuustavoitteet ja implementoida vastuullisen hankinnan käytänteet yrityksen toimintaan. Myös Giunipero, Hooker ja Denslow (2012) painottavat, että ylimmän johdon tuki uusille teknologialle ja ympäristöinnovaatioille on tärkein ajuri kestäville hankinnoille. Pagell ja Wu (2009) sekä Kähkönen ym. (2016) mainitsevat myös, että onnistuakseen vastuullisessa hankinnassa ja verkostojen läpinäkyvyydessä yrityksen tulee panostaa hankintaosaamiseen, innovatiivisuuteen sekä toimittajasuhteiden ylläpitoon. Tällä he tarkoittavat aktiivista yhteistyötä ja vuorovaikutusta toimitusketjun toimijoiden välillä sekä aktiivista toimittajasuhteista huolehtimista.

Vastuullisen hankinnan toteuttaminen on siis tärkeä osa toimitusketjun vastuullisuuden toteuttamista, mutta käytännöiltään se on myös hyvin laaja kenttä erilaisia toimintatapoja ja vaatimusten ristipaineessa työskentelyä. Tässä alaluvussa tutustuttiin lyhyesti hankintatoimen rooliin toimitusketjun vastuullisuuden johtamisessa. Seuraavaksi keskitytään Seuringin ja Müllerin (2008) tutkimuksen toiseen strategiaan tuotteiden vastuullisuuden johtamisesta.

3.2 Tuotteiden vastuullisuuden johtaminen hankintalinjausten avulla

Tässä alaluvussa tutustutaan aiemmin mainittuun tuotteiden vastuullisuuden johtamiseen. Tämän tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on luoda hankintalinjaukset tutkimuksen kohdeyritykselle, joten tässä luvussa pyritään saamaan parempi käsitys siitä, miten yritykset tunnistavat tuotteidensa alkuperämaihin liittyviä riskejä. Tässä alaluvussa perehdytään myös muutamiin tuotteisiin, joihin liittyy erityisiä sosiaalisen tai ympäristöllisen vastuun riskejä.

Yritysten asettamat vastuullisuusvaatimukset tietyille tuotteille, kuten kahville, ovat tärkeässä osassa toimitusketjun vastuullisuuden johtamista. Vastuulliset tuotteet tarkoittavat Seuringin ja Müllerin mukaan kaikkia niitä tuotteita, jotka toteuttavat tai pyrkivät toteuttamaan ympäristön ja yhteiskunnan sosiaalista laatua. Tuotteiden vastuullisuuden johtamisella tavoitellaan heidän mukaansa ensisijaisesti asiakastyytyväisyyttä ja kilpailuetua. Tuotteiden vastuullisuutta mitataan yleisimmin elinkaariarvioinnilla (life-cycle-assesment), jonka toteuttaminen on yleensä ostavan yrityksen vastuulla, mutta yritys voi saada siihen tukea kolmannen sektorin järjestöiltä. Tuotteiden vastuullisuuden johtamisessa tuotteen laadun varmistaminen koko toimitusketjun matkan ajan raaka-aineen tuottajalta loppukuluttajalle asti on tärkeää. Tuotteen alkupään laadullisiin varmistuksiin kuuluu etenkin ympäristöllisiä kriteerejä, kuten epäpuhtauksien ja torjunta-ainejäämien mittaamista. (Seuring & Müller 2008.)

Yksi tunnetuimmista hankintojen tukena käytetyistä riskimaaluokituksista on amfori BSCI:n julkaisema listaus maiden riskiluokituksista. Amfori BSCI:n riskiluokitus perustuu Maailmanpankin kuuteen indikaattoriin liittyen äänioikeuteen, poliittiseen vakauteen, hallinnon tehokkuuteen ja laatuun, oikeusvaltion asemaan sekä korruptioon. Maiden riskiluokitus auttaa amfori BSCI:n jäseniä toimitusketjunsä asianmukaisen huolellisuuden toteuttamisessa ihmisoikeuksien osalta sekä auttaa kartoittamaan ne maat, joissa toimivien toimittajien vastuullisuuteen on erityisesti syytä keskittyä. (amfori BSCI 2015b; amfori BSCI 2018.)

Amfori BSCI:n mukaan suurimmat toimitusketjuihin liittyvät sosiaaliset riskit koskevat ensinnäkin tuotteiden ja raaka-aineiden alkuperämaita, koska vähiten kehittyneet maat edustavat suurentunutta riskiä ihmisoikeuksien loukkaamiselle. Toinen riski on toimitusketjun läpinäkyvyys, koska toimittajien ja tuotantolaitosten läpinäkyvyyden puute, kuten välittäjien käyttäminen hankinnoissa, on usein määritelty riskitekijäksi vastuullisuudelle. Kolmas riski liittyy korkean riskin sektorien tuotteisiin. Korkean riskin sektorit ovat työvoimaintensiivisiä aloja sekä sellaisia aloja, joissa käytetään kotityöntekijöitä tai agentteja työvoiman palkkaamisessa. Viimeinen amfori BSCI:n määrittelemä sosiaalisen vastuun riski liittyy liikeyumppanin profiliin. Liikeyumppanit voivat aiheuttaa riskin asiakasyritykselle riippuen heidän sosiaalisesta suorituskvyytään ja kvyytään johtaa alihankkijoitaan. Amfori järjestää vuosittain yli 20 000 auditointia, joista pääosa tehdään riskimaissa. Suurin osa eli 77% kaikista amforin auditoinneista tehdään Kiinassa, seuraavaksi eniten Bangladeshissa, Intiassa ja Turkissa. (amfori BSCI 2015a.)

Riskimaissa tuotettujen tuotteiden lisäksi yritykset pyrkivät johtamaan tuotteidensa vastuullisuutta asettamalla hankintalinjauksia tuotteille perustuen vastuullisuusstandardeihin ja sertifikaatteihin. Seuringin ja Müllerin (2008) mukaan vastuullisiin tuotteisiin liittyy vahvasti erilaisten sosiaalisten ja ympäristöllisten standardien noudattaminen. Bushin, Toonen, Oosterveeren ja Molin (2013) mukaan tällä hetkellä voimassa oleva trendi on kestävän kehityksen edistäminen ympäristömerkkien kautta (eco-labelling). Ympäristömerkkejä ja niihin liittyviä standardeja on olemassa jo lähes jokaiselle tuoteryhmälle. Esimerkiksi kaloille oli vuonna 2013 jo yli 30 sertifikaattia, joista markkinoilla hallitsevin ja nopeimmin kasvava oli MSC (Marine Stewardship Council). (Bush ym. 2013.)

Kalan merkitys ravitsemuksen kannalta on keskimäärin suurempi kolmansissa maissa kuin länsimaissa. Samoin suurin osa kalatalouden parissa työskentelevistä ihmisistä työskentelee

maailman köyhimmissä maissa, joista kalaa viedään ympäri maailman. Kalastukseen ja kalojen viljelyyn liittyvät suurimmat uhat ovat niiden yhteys ekosysteemeihin ja maailman riippuvuus yhteisistä kalavaroista. Ylikalastuksella ja ilmastonmuutoksella on suuri vaikutus kalakantojen tilaan. Maailman kalakannat ovat vähentyneet huomattavasti ja kolmasosa maailman taloudellisesti merkittävistä kalakannoista on ylikalastettu. (Smith, Roheim, Crowder, Halpern, Turnipseed, Anderson, Asche, Bourillón, Guttormsen, Khan, Liguori, McNevin, O'Connor, Squires, Tyedmers, Brownstein, Carden, Klinger, Sagarin & Selkoe 2010; Ilmasto-opas 2017.)

WWF (World Wide Fund for Nature) ja Unilever, joka oli siihen aikaan maailman suurimpia pakastekalojen ostajia, perustivat vuonna 1996 MSC- standardin parantamaan kalastuskäytäntöjä. Ajatuksena oli hyödyntää markkinavoimia rohkaisemaan muutokseen kalastuskäytännöissä. Vuoteen 1999 mennessä MSC oli jo täysin itsenäinen voittoa tavoittelematon organisaatio, joka asetti standardin kestäväälle kalastukselle. (Bush ym. 2013; Gulbrandsen 2009.) Vaikka MSC:tä pidetään yleisesti ottaen takeena kalastettujen kalojen vastuullisuudelle, se on kuitenkin saanut vuosien saatossa huomattavasti kritiikkiä osakseen. Ensimmäinen yleisimmin esitetty kritiikki on, että MSC-järjestelmään eivät pääse mukaan pienet ja kolmansien maiden kalastajat, koska sen sertifiointiprosessi vaatii huomattavasti hallinnollisia ja taloudellisia resursseja. Toinen MSC:stä esitetty kritiikki on, että se ei ole onnistunut estämään kalakantojen jatkuvaa pienenemistä. (Bush ym. 2013.) Myös WWF:n kalaopas vastuullisiin kalahankintoihin ohjaa kuluttajia ja yrityksiä kestävässä kalavalinnoissa. Oppaan vihreän liikennevalon kalat on pyydystetty tai kasvatettu kestävästi, punaisen liikennevalon kalat ovat puolestaan uhanalaisia tai niiden kalastuksessa käytettävät menetelmät ovat kestävättömiä, eikä niiden kuluttamista suositella. (WWF 2017.) WWF:n kalaoppaan kaltaisia kalavalinnoissa opastavia oppaita on ollut olemassa jo vuosia ja tälläkin hetkellä useilla yrityksillä on omat kala-oppaansa (Gulbrandsen 2009).

Tutkijoiden mukaan lajeja kuolee sukupuuttoon 1000 kertaa nopeammin, kuin mitä se olisi ilman ihmisen vaikutusta. Vuosittain maailman biologisesta monimuotoisuudesta menetetään noin yksi prosentti. Trooppisten metsien tuhoutumisaste on jopa tätä nopeampaa. Sumatranoranki, joka elää luonnonvaraisena Sumatran saarella Indonesiassa, on luultavasti kaikkein uhanalaisin ihmisapina. Sen populaation arveltiin vuonna 2014 olevan noin 6600 ja kanta on nopeassa laskussa, joten se on luokiteltu äärimmäisen uhanalaiseksi. Suurin orankeja kohtaava uhka on niiden elinympäristön tuhoaminen, erityisesti öljypalmujen tieltä. (Ruysschaert & Salles 2014.)

Palmuöljyä ja soijaa tuotetaan valtavissa määrin ja niillä on suuri merkitys maailmanlaajuisille maatalousmarkkinoille. Molempia käytetään elintarvikkeena, eläinten rehuna ja biopolttoaineena. Öljypalmun päätuotantoalueet ovat Malesiassa ja Indonesiassa, missä tuotannon laajentaminen muodostaa suuren uhan luonnon monimuotoisuudelle ja paikallisten ihmisten sosiaalisille oikeuksille. Soijantuotannon laajentaminen edistää hyvin samankaltaisia ongelmia Latinalaisessa Amerikassa ja Aasiassa. Ohitettuaan Malesian palmuöljyn tuotannossa vuonna 2006, Indonesiasta tuli maailman suurin palmuöljyn tuottaja ja vuonna 2013 se tuotti jo 53 prosenttia koko maailman palmuöljystä 31 miljoonalla tonnilla. USDA:n arvion mukaan määrä jatkaa kasvuaan. Tämä johtuu siitä, että Malesiasta peräisin olevaan malliin perustuen, Indonesian valtio loi kehityspoliitiikan, johon kuului sen palmuöljysektorin kasvattaminen. (Ruysschaert & Salles 2014; Schouten, Leroy & Glasbergen 2012.)

Vaikka Indonesia on sittemmin kehittänyt laaja-alaisen poliittisen, oikeudellisen ja institutionaalisen suunnitelman luonnon monimuotoisuuden ja erityisesti orankien säilyttämiseksi, suurin osa öljypalmujen viljelystä tapahtuu valtion sääntelystä piittaamatta. Tämän vuoksi vapaaehtoiset aloitteet ovat nousseet uskottaviksi vaihtoehtoiksi valtioiden sääntelyille. Nämä ”pyöreät pöydät” (”Roundtable”) ovat useiden eri sidosryhmien muodostamia foorumeja, joissa yksityisillä yrityksillä ja kolmannen sektorin järjestöillä on äänivalta. Näiden aloitteiden keskeisenä vaatimuksena on, että ne perustuvat vapaaehtoisuuteen, joka puolestaan perustuu osallistujien itsesääntelyyn. Maatalouden hyödykkeille on kehitetty viimeisten vuosikymmenien saatossa useita tällaisia ”pyöreitä pöytiä” ja järjestöjä, joiden pyrkimys on edistää kestävästä kehitystä, esimerkiksi metsävarojen käytössä (Forest Stewardship Council – FSC), palmuöljyssä (Roundtable on Sustainable Palm Oil - RSPO), soijassa (Roundtable on Sustainable Soy – RTRS), sokeriruo’ossa (Better Sugar Cane Initiative - Bonsucro), puuvillassa (Better Cotton Initiative - BCI), biomateriaaleissa (Roundtable on Sustainable Biomaterials - RSB) sekä kalankasvatuksessa (Aquaculture Stewardship Council - ASC). (Ruysschaert & Salles 2014; Schouten, Leroy & Glasbergen 2012.)

RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) perustettiin vuonna 2004 ja sen tavoitteena on edistää kestävästi tuotetun palmuöljyn tuotantoa ja käyttöä. RSPO on kohdannut kuitenkin kritiikkiä liittyen sen kykyyn varmistaa palmuöljyn tuotannon vastuullisuus. Ruysschaertin ja Sallesin (2014) tutkimuksen mukaan vain harvat indonesialaiset palmuöljyn tuottajat liittyvät RSPO:n jäseniksi ja sertifioivat tuotantonsa, koska sen kustannukset ovat liian korkeat

verrattuna odotettuihin tuottoihin. RSPO:n vaatimuksia noudattavat viljelijät rajoittuvat niihin, jotka haluavat päästä länsimaisille markkinoille ja nämä viljelijät edustavat vain 13 prosenttia maailman palmuöljymarkkinoista. RSPO:n ohjeistus on myös liian tulkinnanvarainen ja siltä puuttuu tarpeeksi tehokas ulkoinen valvonta, jotta se pystyisi tehokkaasti säilyttämään uhanalaisten eläinten kotina olevaa sademetsää palmuöljyplantaasien tieltä. (Ruyschaert & Salles 2014.)

Tässä luvussa tutustuttiin hankintojen rooliin toimitusketjun vastuullisuuden johtamisessa ja tuotteiden vastuullisuuden johtamiseen sosiaalisen ja ympäristöllisen riskin vähentämiseksi. Lisäksi tutustuttiin muutamiin useista sertifikaateista, joita yritykset hyödyntävät tuotteidensa vastuullisuuden ja läpinäkyvyyden takaamiseksi. Yhteenvetona voidaan todeta, että mikään sertifikaatti tai standardi ei aukottomasti takaa tietyn tuotteiden vastuullisuutta, mutta näiden aloitteiden olemassaololla voidaan edes jossain määrin taata myynnissä olevien tuotteiden vastuullisuus. Hankintatoimesta hypätään ruokaketjun vastuullisuuteen, johon tutustutaan seuraavassa luvussa. Tutkimuksen kohdeyritys toimii osana ruokaketjua, joten on tärkeää ymmärtää tämän yrityksen toimintaympäristöä ja sen vastuullisuuteen liittyviä haasteita.

4 Ruokaketjun vastuullisuuden johtaminen

Ruokaketjuun kuuluvat tuottajat, teollisuus, kauppa, ruokapalvelut, hotellit, ravintolat, kuluttajat sekä valtion hallinto ja neuvontapalvelut. Folkerts ja Koehorst (1998) määrittelevät ruokaketjun joukoksi keskenään riippuvaisia yrityksiä, jotka toimivat läheisessä yhteistyössä tavaroiden ja palveluiden liikkumisen hallitsemiseksi maatalous- ja elintarviketuotannon lisäarvoketjussa, jotta voidaan saavuttaa mahdollisimman korkea asiakasarvo mahdollisimman pienin kustannuksin. (Maa- ja metsätalousministeriö 2018; Beske ym. 2014.)

4.1 Ruokaketjun ominaispiirteet

Ajurina ruokaketjun vastuullisuudelle toimii kuluttaja, jonka vaatimukset ruuan terveellisyydestä, turvallisuudesta, jäljitettävyydestä, ruokaketjun työntekijöiden työoloista, tuotantoeläinten hyvinvoinnista sekä ruuantuotannon ympäristövaikutuksista lisääntyvät jatkuvasti. Kuluttajille ruuassa tärkeimmät arvot turvallisuus ja laatu ja sen vuoksi ruokaketjussa läpinäkyvyys ja laaduntarkkailu ovat äärimmäisen tärkeitä. (Maa- ja metsätalousministeriö 2016; Beske ym. 2014; Bourlakis & Weightman, 4, 2004.) Elintarvikealaa kuvaa dynaamisuus ja kuluttajilta tuleva jatkuvan muutoksen paine. Nykyinen ruokateollisuus on pitkälti automatisoitua massatuotantoa. Lisäksi tuotanto, rahoitus ja markkinointi ovat kansainvälisesti integroituneet muodostamaan globaaleja elintarvikeketjuja. (Beske ym. 2014.)

Euroopan unioni on määritellyt Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksella (EY) N:o 178/2002 elintarvikelainsäädäntöä koskevista yleisistä periaatteista ja vaatimuksista, Euroopan elintarviketurvallisuusviranomaisen perustamisesta sekä elintarvikkeiden turvallisuuteen liittyvistä menettelyistä. (Euroopan komissio 2002.) EU:n asetus tuli voimaan vuonna 2005 ja sen tavoitteena on lisätä elintarvikkeiden jäljitettävyyttä riittävän laadun ja turvallisuuden varmistamiseksi kaikissa jäsenmaissa. Elintarvikkeiden jäljitettävyyssjärjestelmä mahdollistaa valmistajien paremman tuoteseurannan sekä lisää tuottavuutta ja tehokkuutta tarkemman ja ajantasaisemman tiedon kautta. Lisäksi ruokaketjussa pyritään käyttämään uusia teknologioita jäljitettävyyden lisäämiseksi. Esimerkiksi Time Temperature Indicator (TTI) on kehitetty seuraamaan elintarvikkeen kuljetuksen ja säilytyksen aikaisia lämpötiloja ruokamyrkytysriskien minimoimiseksi ja hävikin vähentämiseksi. (Dong ym. 2014.)

Forsman-Hugg ym. (2013) tutki vastuullisuutta suomalaisessa ruokaketjussa ja erotteli siitä seitsemän eri osa-aluetta. Heidän tutkimuksensa perusteella ruokaketjun vastuullisuuden osa-alueet ovat ympäristö, tuoteturvallisuus, yrityksen tuotteiden ravitsemuksellinen vastuu, työhyvinvointi, eläinten hyvinvointi, paikallisyhteisöjen kanssa tehtävä yhteistyö sekä yrityksen taloudellinen vastuu. Kuviossa 3 on kuvattu Forsman-Huggin ym. (2013) tutkimukseen perustuva ruokaketjun vastuullisuuden osa-alueet. Heidän mallissaan otetaan huomioon TBL-mallin kolme ulottuvuutta ja niihin on liitetty kuhunkin vastuullisuuden ulottuvuuteen liittyvät sidosryhmien näkemykset.



Kuvio 3. Ruokaketjun vastuullisuuden osa-alueet. (Forsman-Hugg ym. 2013, käännös kirjoittajan).

Forsman-Huggin ym. (2013) tutkimuksen mukaan ruokaketjun ympäristöllinen vastuu herättää sidosryhmissä huolta erityisesti liittyen ilmastonmuutokseen ja vesistöjen rehevöitymiseen. Ympäristöllisen vastuun ongelmien ratkaisussa olennaista on, että yritykset tunnistavat ensinnäkin oman toimintansa ja toiseksi omien tuotteidensa tuotantoketjun aikaiset

ympäristövaikutukset. Tuotteen ympäristölliset vaikutukset syntyvät koko sen elinkaaren ajalta, mutta yleensä suurimmat vaikutukset aiheutuvat valmistuksessa. Tämän vuoksi yritysten pitäisi arvioida, kehittää ja mitata koko tuotantoketjun aikaisia vaikutuksia ja tekoja.

Vastuullinen tuotanto ja jakelu ovat erityisen tärkeitä elintarviketeollisuudessa, joka on edelleenkin suurin teollisuudenala monissa kehittyneissä ja kehittyvissä maissa. Ruuan kysyntä kasvaa jatkuvasti ja huolimatta ruokaketjun jatkuvasti kehittyvämmästä tehokkuudesta puute ruuasta ja toisaalta hävikki ovat arkipäivää kaikkialla maailmassa. Ruokateollisuus kuluttaa suuria määriä luonnonvaroja etenkin kehittyvissä maissa ja tärkein kysymys onkin, kuinka ruoka voitaisiin tuottaa ja jakaa vastuullisesti lisäämättä juurikaan kustannuksia ja samalla onnistuttaisiin minimoimaan hävikki. Olennaista tämän kysymyksen ratkaisussa on yritysten kyky katsoa oman yrityksen rajojen taakse ja kehittää vastuullisuuttaan yhdessä toimitusketjun toimijoiden kanssa. (Dong ym. 2014.) Seuraavaksi tutustutaan ruokaketjun kohtaamiin globaaleihin haasteisiin vastuullisuuden kolmen ulottuvuuden kautta.

4.2 Ruokaketjun vastuullisuuden haasteet

Hartmannin (2011) mukaan ruokaketjun vastuullisuus kohtaa erityisiä haasteita kolmesta eri syystä. Ensinnäkin, ruokaketjulla on huomattavat ympäristövaikutukset ja se on hyvin riippuvainen niin rajallisista luonnonvaroista kuin henkilöresursseistakin. Toiseksi, ruoka on yksi ihmisen perustarpeista ja ihmisillä on hyvin vahvat mielipiteet ja vaatimukset syömäänsä ruokaan liittyen. Kolmanneksi, ruokaketju on rakenteeltaan ainutlaatuinen ja monitahoinen. Ruokaketju koostuu erikokoisista toimijoista, joiden lähestyminen vastuullisuuteen vaihtelee suuresti ja aiheuttaa ristiriitoja vastuullisuuteen sitoutumisessa. Myös Grimm ym. (2014) nostaa ruokaketjun haasteeksi sen, että se koostuu laajasta verkostosta eri toimijoita, kuten jälleenmyyjiä, tukkukauppoja, jakelijoita, valmistajia ja maanviljelijöitä. Vaikka raaka-aineet ovat suhteellisen yksinkertaisia, maantieteellisesti laaja ja monimutkainen toimijoiden verkko vähentää ketjun läpinäkyvyyttä. Grimmin ym. (2014) mukaan muut ruokaketjulle ominaiset haasteet liittyvät muun muassa hyllyiän asettamiin rajoitteisiin, tuotteiden kausiluonteisuuteen, laadunvaihteluihin sekä sään, tuholaisien ja muiden biologisten tekijöiden aiheuttamiin satovaihteluihin. Oman haasteensa ruokaketjun läpinäkyvyyteen tuo ruokaketjun toimijoille tyypillinen tapa kuljettaa raaka-aineita bulkkilastien avulla.

Ympäristöllisestä näkökulmasta maatalous on merkittävä ilmastonmuutoksen aiheuttaja. Maanviljelyn ja karjatalouden vuoksi kaadetaan vuosittain satoja hehtaareja metsää, joka puolestaan vapauttaa kasvihuonekaasuja. On arvioitu, että ruokaketju aiheuttaa 15 prosentista 28 prosenttiin kaikista maailman hiilidioksidipäästöistä ja tämän luvun uskotaan nousevan kehittyvien maiden ruuankulutuksen noustessa. (Dong ym. 2014.) YK määritteli jo vuonna 1987 väestönkasvun ja hyvinvoinnin kasvun aiheuttaman luonnonvarojen kasvavan kysynnän olevan suuri uhka kestäväälle kehitykselle. Ruuantuotanto on haasteellista, koska ruoka on ihmiselle välttämätöntä, mutta sen kasvattaminen kuluttaa suuren määrän luonnonvaroja, kuten vettä, maata ja energiaa. Toimitusketjujen kehittäminen kestävämpään suuntaan on välttämätöntä, koska jo nyt lisääntynyt ruuan kysyntä on jo johtanut ruuan hintojen nousuun ja lisännyt hintojen volatiliteettia. Arviot ruokaketjun hävikin määrästä vaihtelevat, mutta on tutkittu, että noin 20-30 prosenttia kaikesta tuotetusta ruuasta menee hävikkiin ruokaketjun eri vaiheissa. (Mena, Terry, Williams & Ellram 2012.)

Globaali ruokaturva kohtaa haasteita pienten satojen, rehuksi viljelyn sekä uusien energianmuotojen, kuten bioenergian tuotannon seurauksena. Maailman väkiluku saavuttaa 9 miljardin vuoteen 2050 mennessä eikä kasvu ole kestäväällä pohjalla. (WWF Global 2018). Luonnonvarojen rajallisuuden ja nykyisen kulutustahdin välinen epätasapaino yhdistettynä ilmastonmuutoksesta aiheutuviin muuttuviin ympäristöolosuhteisiin on johtanut ennennäkemättömiin haasteisiin globaalin ruokaturvan takaamiseksi eri puolilla maailmaa. Vaikka sen eteen on tehty töitä vuosia, ruoka jakautuu maailmassa edelleen epätasaisesti. 815 miljoonaa ihmistä kärsii kroonisesta nälästä samalla kun maailmassa tuotetaan tarpeeksi ruokaa 10 miljardille ihmiselle ja 1,9 miljardia ihmistä eli 39 prosenttia maailman aikuisväestöstä on ylipainoisia ja heistä 650 miljoonaa eli 13 prosenttia on liikalihavia. (FAO 2018; Holt-Giménez ym. 2012; Garnett 2014; Ympäristöministeriö 2013; Grimm ym. 2014.)

Wilhelm ym. (2016a) toteaa, että ympäristöllistä vastuuta on helpompi mitata kuin sosiaalista vastuuta, koska se ei ole yhtä paljon kontekstista riippuvaista. Esimerkiksi hiilidioksidipäästöillä on negatiivinen vaikutus maapallon hyvinvointiin riippumatta siitä, missä ne on aiheutettu. Sosiaalinen vastuu puolestaan on kontekstisidonnaista ja sidosryhmillä on erilaiset odotukset eri puolilla maailmaa. Esimerkiksi 12-tuntiset työpäivät voivat olla sosiaalisesti sallittuja ja laillisia toisissa maissa ja toisissa eivät. (Wilhelm ym. 2016a.) Yksi vaikeimmin mitattavista vastuullisuuden ulottuvuuksista onkin sosiaalinen vastuu. Maatalous on yksi maailman työvoimavaltaisimmista aloista ja se tarjoaa elannon suorasti tai epäsuorasti

2,5 miljardille ihmiselle maailmassa. Maatalous on kuitenkin myös yksi riskialttiimmista aloista ja siihen liittyy vahvasti köyhyyttä, orjuutta, huonoja työoloja sekä fyysistä ja taloudellista turvattomuutta. (FAO 2017.)

Ruokaketjun sosiaalisen vastuun haasteet liittyvät työntekijöiden hyvinvointiin ja työoloihin. Näihin haasteisiin voidaan lukea syrjiminen rodun tai muun syyn perusteella, lainsäädännön mukaisen työajan noudattaminen, oikeudenmukaisen korvauksen saaminen tehdystä työstä, lapsityövoiman käyttö, pakotetun tai pimeän työvoiman käyttö, työterveyshuollon järjestäminen, turvallinen ja viihtyisä työympäristö, mielipiteenilmaisun ja kokoontumisen sekä lakkoilun vapaus ja eettisen kaupankäynnin periaatteiden noudattaminen. (amfori BSCI 2018.) Nykyaikaista orjuutta ilmenee erityisesti ruokaketjun alkupäässä, koska esimerkiksi viljely ja kalastus ovat hyvin työvoimaintensiivisiä aloja. Nykyaikainen orjuus näyttäytyy mm. pakkotyönä, velkaorjuutena ja ihmiskauppana. Iso-Britannian hallitus sai vuonna 2015 läpi lain nykyaikaista orjuutta ja ihmiskauppaa vastaan. Myöhemmin samana vuonna Iso-Britannian hallitus sisällytti siihen säännöksen toimitusketjujen läpinäkyvyydestä. Vuoteen 2018 mennessä samankaltainen laki on saatu voimaan seitsemässä muussakin maassa. (The Global Slavery Index 2018; UK Parliament 2015.)

Globaaleista elintarvikealan yrityksistä esimerkiksi Nestlé on toistuvasti uutisissa sekä haastettuna oikeuteen sen Norsunluurannikon kaakaoplantaaseilla tapahtuvan lapsi- ja orjatyön vuoksi. Nestlé on myöntänyt olevansa tietoinen tilanteesta ja pyrkii taistelemaan lapsityövoiman käyttöä vastaan useilla eri hankkeilla, kuten perustamalla kouluja ja informoimalla paikallisia, jotta lapset eivät joutuisi plantaaseille töihin. (Nestlé 2018; Confectionery News 2018.) Nestlén tapaus kuvastaa jopa globaalien suuryritysten kyvyttömyyttä taistella paikallisella alueella toimivaa siirtolaisuutta ja pakkotyötä vastaan.

Yhtenä ruokaketjun haasteena voidaan pitää tuoteturvallisuuden toteutumista, joka on ruokaketjun jokaisen toimijan vastuulla. Globaalit ruokakriisit ovat johtaneet viime vuosikymmeninä kuluttajien luottamuksen laskuun sekä toisaalta ruokaketjun läpinäkyvyyden lisääntymiseen. Iso-Britanniassa alkanut hullun lehmän tauti oli yksi viime vuosikymmenen lopun suurimpia ruokakriisejä, joka johti elintarvikesäätelyn ja lainsäädännön kiristymiseen Euroopassa. Viime vuosina esimerkiksi Kiinassa erilaiset elintarvikeskandaalit, kuten vauvanruoka- ja maitojauheskandaali ovat aiheuttaneet kuluttajien luottamuksen laskun lisäksi vakavia turvallisuus- ja ympäristöongelmia. (Bourlakis & Weightman 2004, 32-33; Dong ym.

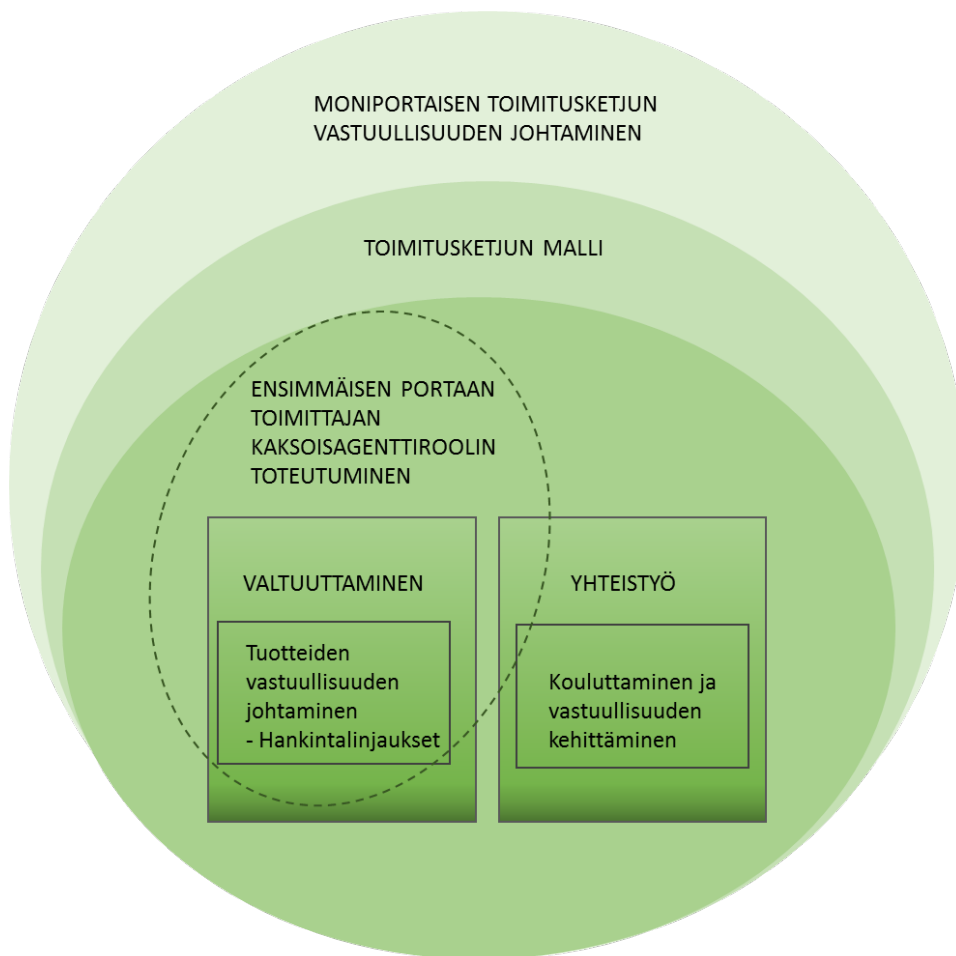
2014.) Forsman-Huggin ym. (2013) tutkimuksen mukaan ruokaturvallisuus on suomalaisen ruokateollisuuden vahvuus ja sen myötä kuluttajien luottamus suomalaisiin elintarvikkeisiin on korkea. Heidän tutkimuksessaan tuoteturvallisuutta arvioitiin jäljitettävyyden, alkuperämaatiетоjen, puhtauden, hygienian, tuoteturvallisuuden takaavien periaatteiden noudattamisen sekä esimerkiksi lisäaineiden turvallisen käytön kautta. Jotta ruokaturvallisuutta voitaisiin vielä nykyisestään parantaa, yritysten pitäisi jäljittää tuotteitaan lain vaatimuksia tiukemmin ja kommunikoida tuotteiden alkuperistä nykyistä enemmän kuluttajien suuntaan.

Ruokaketjun taloudellisen vastuun haasteisiin liittyy puolestaan ruokaketjun toimijoiden kannattavuuden ja kilpailukyvyn varmistaminen, jotta niillä on tarvittavat edellytykset toteuttaa sosiaalista ja ympäristöllistä vastuuta. Pitkän aikavälin taloudellinen suorituskyky mahdollistaa yrityksille entistä paremmat mahdollisuudet kestävämpien käytäntöjen toteuttamiseen. Vastuullisuuden lisääminen yrityksessä voi vaatia usein teknologisia uudistuksia niin tuotannon kuin toimitusten osalta, laatu-järjestelmien kehittämistä, uusia logistisia järjestelyitä ja pakkausten kehittämistä. Uudistusten tekeminen puolestaan aiheuttaa yleensä kustannuksia ennen kuin niiden tuomat edut siirtyvät yrityksen taloudelliseen tulokseen. Kestävien käytäntöjen toteuttaminen vaatii siis resursseja ja valmiuksia, mikä voi asettaa yritykset eriarvioiseen asemaan vastuullisuuskäytäntöjen toteuttamisen osalta. (Dong ym. 2014; Forsman-Hugg ym. 2013.)

Tässä luvussa tutustuttiin ruokaketjun vastuullisuuden ominaispiirteisiin ja haasteisiin. Yhteenvetona, ruokaketju kohtaa ennennäkemättömiä haasteita ympäristöllisen ja sosiaalisen vastuun toteuttamisessa. Jotta tulevaisuus näyttäisi valoisammalle myös tuleville sukupolville, ruokaketjun yritykset on haastettu toimimaan näiden globaalien haasteiden voittamiseksi. Seuraavassa luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä.

5 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys esitetään kuviossa 4. Teoreettinen viitekehys muodostaa sillan tutkielman teoriaosuuden ja empirian välille. Kuvion 4 viitekehysten uloimmalla kaarella on moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtaminen, jota käsitellään teoriaosuudessa useiden tutkimusten kautta, mm. Choi & Wu (2009) ja Wilhelm ym. (2016b). Moniportaisen toimitusketjun johtaminen näkyy myös empiriaosuudessa kohdeyrityksen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen haasteissa. Viitekehysten keskimmaisella kaarella on toimitusketjun malli, jolla viitataan Menan ym. (2013) teoriaan eri vaiheissa olevista dyadeista. Tämän tutkimuksen empiriaosuudessa kohdeyrityksen toimitusketjua analysoidaan Menan teoriaan pohjaten, koska toimitusketjun nykyisen mallin ymmärtäminen on tärkeää, jotta sitä voidaan kehittää vastuullisemmaksi. Näihin kahteen uloimpaan kaareen viitataan empiriaosuuden alussa ja ne muodostavat pohjan tälle tutkimukselle.



Kuvio 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Teoreettisen viitekehyksen sisimmällä kaarella on Wilhelmin ym. (2016a) teoria ensimmäisen portaan toimittajan kaksoisagenttiroolista. Tämän teorian mukaan yrityksen on tärkeää varmistaa ensimmäisen portaan toimittajan kyvykkyys siirtää vastuullisuutta eteenpäin toimitusketjussa, koska toisen portaan toimittajaan on usein vaikeampi vaikuttaa. Viitekehyksen ytimessä on Gimenezin ja Tachizawan (2012) teoria toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen jaottelusta valtuuttamiseen ja yhteistyöhön. Kaksoisagenttiroolin teoria liittyy erityisesti Gimenezin ja Tachizawan (2012) teorian valtuuttamiseen, johon kuuluvat mm. ostavan yrityksen puolelta yksipuolisesti toteutettavat arvioinnit, kyselyt ja auditoinnit.

Valtuuttamiseen puolestaan voidaan nähdä kuuluvan myös Seuringin ja Müllerin (2008) teorian mukainen toimitusketjun strategia tuotteiden vastuullisuuden johtamisesta ja siihen liittyvistä hankintalinjauksista. Ostava yritys asettaa hankintalinjaukset yleensä itsenäisesti ja odottaa toimittajiltaan niihin sitoutumista. Tuotteisiin liittyvät hankintalinjaukset ovat toinen tämän tutkimuksen tärkeimmistä aiheista. Gimenezin ja Tachizawan (2012) teorian yhteistyö on viitekehyksen ytimen toinen puoli. Hankintalinjausten lisäksi tällä tutkimuksella haluttiin selvittää yhteistyön lisäämisen mahdollisuuksia kohdeyrityksen toimitusketjussa. Yleisesti ottaen jokainen tässä viitekehyksessä esitetyistä teorioista tukee toinen toisiaan, eikä niistä siksi voida vetää syy-seuraussuhteita kuvaavia nuolia toisiinsa. Seuraavassa luvussa esitellään tämän tutkimuksen aineisto ja menetelmät.

6 Aineisto ja menetelmät

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen tutkimusmenetelmät- ja aineisto. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena useita menetelmiä hyödyntäen. Kähkösen (2011) mukaan tapaustutkimus soveltuu hyvin yrityksen tietyn toimitusketjun osan tutkimiseen, koska se mahdollistaa suoran havainnoinnin tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimusta onkin hyödynnetty erityisesti toimitusketjujen, hankintojen sekä operaatioiden johtamisen tutkimuksessa. Tutkimuksen primääriaineistona olivat teemahaastattelut ja sekundääriaineistona havainnointi sekä yrityksen sisäiset ja ulkoiset dokumentit. Tapaustutkimuksen kohdeyritys oli suomalainen elintarvikealan tukkukauppa. Tutkimuksella katettiin yrityksen toimitusketju asiakkaasta tavarantoimittajaan eli toimitusketjun jäsenet kolmessa eri portaassa. Näin saatiin kattava läpileikkaus yhden yrityksen toimitusketjun vastuullisuudesta.

6.1 Tutkimusote

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tutkittavan kohteen todellista elämää ja selvittämään tosiasioita. Tarkasteltavana on useimmiten tutkittava kohde kokonaisuudessaan. Toisin kuin määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivinen tutkimus ei pyri luomaan objektiivisia ja merkittäviä yleistyksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156-160.) Kähkösen (2011) mukaan tapaustutkimuksessa on yleensä kohteena yksi tapaus tai useampi toisiinsa liittyvä tapaus, joka voi olla yksilö, yhteisö tai ryhmä. Tässä tutkimuksessa pyritään saamaan mahdollisimman kattava kuva tutkittavan kohteen todellisuudesta, ei luomaan tieteellisesti merkittäviä yleistyksiä. Täten kvalitatiivinen tutkimusote sopii parhaiten tämän yrityksen toimitusketjun tutkimiseen.

Tutkimustyyppiltään tämä tutkimus on deskriptiivinen eli kuvaileva tapaustutkimus, jonka tavoitteena on vastata kysymyksiin mitä, miten ja millainen. (Kähkönen 2011). Kohdeyrityksellä on tärkeä rooli suomalaisen tukkukaupan alalla, joten sen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen varmistaminen on tullut viime vuosina sille entistä tärkeämmäksi. Yritys kokee painetta sidosryhmiensä puolesta vastuullisen hankinnan toimintamallien kehittämiseksi ja tällä tutkimuksella pyritään dokumentoimaan kiinnostavimpia ja keskeisimpiä piirteitä sen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen kehittämisestä.

6.2 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineisto kerättiin tapaustutkimukselle ominaiseen tapaan useita menetelmiä käyttämällä. Yinin (2003) mukaan useiden menetelmien ja aineistojen käytöllä voidaan tapaustutkimuksessa varmistaa tutkimuksen luotettavuus. Hirsjärven ym. (2013, 135) mukaan yleisimmin käytettyjä tapaustutkimuksen menetelmiä ovat haastattelu, havainnointi, dokumentit, muistiinpanot, pöytäkirjat ja tilastot. Haastattelu on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen menetelmistä.

Havainnoinnilla pyritään saamaan mahdollisimman aito kuva tutkittavan kohteen elävästä elämästä sekä yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta. Sen avulla voidaan parhaimmillaan saada suoraa aineistoa tutkittavasta ilmiöstä, mutta se on aikaa vievää ja vaatii tutkijalta sitoutumista tutkittavaan kohteeseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 208). Havainnointi sopi yhdeksi tämän tutkimukseen menetelmäksi, koska tutkijalle oli annettu lupa osallistua vastuullisuustyöryhmän kokouksiin ja tutkija sai käyttöönsä laajan aineiston yrityksen sisäisiä dokumentteja.

Hirsjärven ym. (2007, 199- 204) mukaan haastattelu on laadullisena menetelmänä suosittu, koska se on nopea ja joustava tapa kerätä aineistoa syvällisestikin. Sen etuna on mahdollisuus tarkentavien kysymysten esittämiseen. Haastattelujen etuna tähän tutkimukseen liittyen olivat sen antama mahdollisuus kerätä perusteellista tietoa tutkittavasta aiheesta erilaisista tutkimuskohteista. Tämän tutkimuksen pääasialliseksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka on muodoltaan lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Siinä haastattelun näkökohta on päätetty etukäteen, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin ja haastateltavat voivat vastata omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47).

Primääriaineisto – teemahaastattelut

Puolistrukturoidut teemahaastattelut olivat tämän tutkimuksen primääriaineistoa. Yhteensä haastatteluja toteutettiin yhdeksän kappaletta. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta kohdeyrityksen ostajaa ja kolmea tavarantoimittajaa. Ostajat valittiin tutkimukseen asemansa tuoman asiantuntijuuden kautta, koska vastuullisen toimitusketjun johtaminen kuuluu jokaisen haastateltavan työhön. Jokainen haastateltu ostaja on työskennellyt kohdeorganisaatiossa useampia vuosia, joten he tuntevat yrityksen toimittajat ja hankinnan käytännöt hyvin.

Haastatellut ostajat vastasivat kaikki eri tuoteryhmistä: HeVistä eli hedelmistä ja vihanneksista, teollisista pakasteista ja säilykkeistä, lihasta, kalasta, nonfood-tuotteista sekä juomista. Kaikki kuusi haastattelua toteutettiin kohdeyrityksen toimistolla toukokuussa 2018 ja ne olivat kestoltaan 45 minuutista tuntiin.

Haastateltavien tavarantoimittajien valinnan perusteena oli, että yritykset ovat globaaleja toimijoita ja edustavat sellaisia tuoteryhmiä, joille kohdeyritys tekee hankintalinjaukset sekä lisäksi jokainen haastateltava edustaa eri tuoteryhmää. Toteutetut haastattelut on esitelty taulukossa 2. Ensimmäinen haastateltu tavarantoimittaja työskenteli foodservice-liiketoimintayksikön johtajana aasialaisia brändielintarvikkeita maahantuovassa yrityksessä Hollannissa, toinen myyntijohtajana pakastevihanneksia valmistavassa yrityksessä Belgiassa ja kolmas haastateltava oli lihaa maahantuovan ruotsalaisen yrityksen Suomen yhtiön toimitusjohtaja. Toimittajien haastattelut toteutettiin syyskuussa 2018 ja ne olivat kestoltaan puolesta tunnista puoleentoista tuntiin. Kaksi kolmesta haastattelusta toteutettiin kohdeyrityksen messujen yhteydessä ja kolmas toimittajan toimistolla pääkaupunkiseudulla.

Taulukko 2. Tutkimusta varten toteutetut haastattelut.

Yritys	Rooli yrityksessä
Kohdeyritys	Ostaja A, pakasteet & säilykkeet
Kohdeyritys	Ostaja B, liha
Kohdeyritys	Ostaja C, kala & maitotaloustuotteet
Kohdeyritys	Ostaja D, HeVi
Kohdeyritys	Ostaja E, nonfood
Kohdeyritys	Ostaja F, juomat
Toimittaja A	Liiketoimintayksikön johtaja
Toimittaja B	Toimitusjohtaja
Toimittaja C	Myyntijohtaja

Kaikki kolme haastateltua toimittajaa toimivat eri markkinoilla, mutta yhdistävänä tekijänä kaikki tuovat tuotteitaan Suomeen Euroopasta ja kolmansista maista. Kaksi haastateltavaa tavarantoimittajaa oli maahantuojia, joilla ei ole omaa tuotantoa ja yksi toimittaja oli valmistava yritys, joka teki tiivistä yhteistyötä viljelijöiden kanssa. Maahantuojayrityksistä ensimmäinen, tässä tutkimuksessa toimittaja A, tuo Eurooppaan brändielintarvikkeita Aasian,

Lähi-Idän ja Afrikan maista ruokapalvelujen, vähittäiskaupan, tukkukaupan sekä ruokateollisuuden tarpeisiin. Yritys tuo pääasiassa Aasiasta, kuten Thaimaasta, Kiinasta, Filippiineiltä, Vietnamista ja Etelä-Koreasta. Toinen haastateltu maahantuojayritys, tässä tutkimuksessa toimittaja B, tuo lihaa Suomeen ja Ruotsiin useammasta Euroopan maasta, Etelä-Amerikasta Brasiliasta, Uruguaysta, Argentiinasta, Australiasta, Uudesta-Seelannista sekä broileria Thaimaasta. Kolmas toimittaja, toimittaja C, valmistaa pakastevihanneksia ja vie niitä ympäri maailman. Yrityksellä on tuotantolaitokset Euroopassa 21:ssä maassa ja yksi Costa Ricassa. Yrityksen vihannekset viljellään sopimusviljelijöiden tiloilla ympäri Eurooppaa.

Kohdeyrityksen ostajille toteutettavien haastattelujen tavoitteena oli selvittää toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen lähtötilannetta yrityksessä. Tämän lisäksi pyrittiin saamaan näkemys siihen mitä hankintalinjauksia yrityksessä tarvitaan. Samalla selvitettiin toimitusketjusuhteita ja mahdollisuutta moniportaisen toimitusketjun yhteistyön lisäämiseen tulevaisuudessa. Tavarantoimittajien haastattelujen tavoitteena oli selvittää miten he implementoivat ostavan yrityksen hankintalinjaukset omaan toimintaansa ja miten he välittävät näitä vaatimuksia eteenpäin toimitusketjussa eli toteuttavat kaksoisagenttirooliaan vastuullisuusvaatimusten siirtäjänä (Wilhelm ym. 2016a). Tavoitteena oli myös selvittää mitä vaatimuksia toimittajat saavat asiakkaidensa puolelta tuotteiden vastuullisuuteen liittyen ja miten he kokevat toimitusketjusuhteensa ja mahdollisuudet yhteistyön lisäämiseksi.

Ostajien sekä toimittajien haastattelut noudattivat samanlaisia haastattelurunkoja, mutta etenivät teemahaastattelulle tyypilliseen tapaan vapaamuotoisemmin keskustellen. Haastattelukysymykset ovat tutkielman liitteissä 1 ja 2. Teorian pohjalta haastatteluteemoiksi muodostuivat hankintojen vastuullisuuden johtamisen lähtötilanne kohdeyrityksessä, kohdeyrityksen toimitusketjusuhteet eli toimitusketjun malli ja kaksoisagenttiroolin toteutuminen, valtuuttaminen ja yhteistyön lisäämisen mahdollisuudet sekä tuotteiden vastuullisuuden johtaminen hankintalinjausten avulla. Teemahaastattelurunkoa testattiin ennen varsinaisia haastatteluja yhdellä pilottihaastattelulla ja sen perusteella muutamia kysymyksiä karsittiin toisteisuuden takia pois.

Sekundääriaineistot – havainnointi sekä sisäiset ja ulkoiset dokumentit

Tutkimuksen sekundäärisenä aineistona käytettiin havainnointia sekä yrityksen sisäisiä ja ulkoisia dokumentteja. Yrityksen sisäisistä dokumenteista tärkeimmät olivat vastuullisuustyöryhmän kokouspöytäkirjat ja sidosryhmille lähetetyn vastuullisuuskyselyn ja asiakashaastattelujen tulokset, ulkoisista dokumenteista kaupan alan yritysten vastuullisuusraportit. Anttilan (2006, 202- 204) dokumentteja käytetään usein aineiston triangulaatioissa. Dokumentit voivat olla kaikenlaisia ilmiöön liittyviä dokumentaatioita, kuten esimerkiksi tekstejä, kertomuksia, valokuvia tai elämänkertoja.

Havainnointia käytettiin tukemaan muita tutkimusmenetelmiä ja varmistamaan haastatteluilla saatua tietoa. Anttilan (2006, 189- 190) mukaan havainnointi voi olla suoraa tai osallistuvaa. Suorassa havainnoinnissa voi joko aidoissa tapahtumissa tai laboratorio-olosuhteissa havainnoida tilanteita ilman, että tutkittavat tietävät tutkijan läsnäolosta. Tässä tutkimuksessa havainnointia toteutettiin passiivisella osallistuvalla havainnoinnilla, jossa tutkija oli yksi havainnoitavan ryhmän jäsenistä, mutta ei vaikuttanut tapahtumien kulkuun. Havainnointia tehtiin vastuullisuustyöryhmän kokouksissa. Strukturoidussa havainnoinnissa havainnointi on etukäteen jäseneltyä ja luokiteltua. Tässä tutkimuksessa havainnointi oli strukturoimatonta eli kaikki havainnot kirjattiin muistiin ja jäseneltiin jälkikäteen, jolloin tutkittavasta aiheesta oli mahdollisuus saada mahdollisimman paljon ennakkotietoa. (Anttila 2006, 189- 192).

Sekundääriaineistona yrityksen sisäisistä dokumenteista hyödynnettiin yrityksen sidosryhmiltä kyselyllä ja haastatteluilla kerättyjä odotuksia vastuullisuudelle. Kohdeyrityksessä toteutettiin huhtikuussa 2018 osana vastuullisuusstrategiaprosessia vastuullisuuskysely henkilöstölle, asiakkaille, tavarantoimittajille, palvelutuottajille sekä muille yhteistyökumppaneille. Kyselyn tavoitteena oli saada sidosryhmien arvio siitä, mitkä asiat ovat heille tärkeitä kohdeyrityksen vastuullisuudessa ja sitä kautta tunnistaa mahdolliset puuttuvat teemat yrityksen vastuullisuustyössä. Kysely toteutettiin SurveyPal-työkalun avulla ja lähetettiin sähköpostitse sidosryhmille sekä avoimella linkillä yrityksen uutiskirjeessä. Tutkija oli mukana suunnittelemassa kysymyksiä ja toteutusta, mutta kysely toteutettiin kohdeyrityksen vastuullisuusjohtajan ja viestintäjohtajan toimesta.

Kyselyn vastauksista selvä enemmistö eli 119 kappaletta tuli yrityksen henkilöstöltä. Asiakkailta saatiin 12 vastausta, tavarantoimittajilta 19, palvelutoimittajilta 5 ja muilta yhteistyökumppaneilta 3 vastausta eli yhteensä vastauksia saatiin 158 kappaletta. Kyselyssä

sidosryhmiä pyydettiin arvioimaan vastuullisuustekojen tärkeyttä asteikolla 0-10, jossa nolla tarkoitti ”ei lainkaan tärkeä” ja kymmenen ”erittäin tärkeä”. Henkilöstön ja asiakkaiden vastaukset on kerrottu kertoimella 1,2, koska nämä sidosryhmät ovat merkityksellisimpiä kohdeyritykselle. Vastausvaihtoehdot on esitetty luvussa 7 taulukossa 3. Empiriaosuudessa sidosryhmäkyselyn tuloksia käytettiin taustoittamaan kohdeyrityksen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen lähtötilannetta. Kyselyn lisäksi seitsemän yrityksen asiakasyritystä haastateltiin. Haastattelusta seitsemästä yrityksestä neljä kuului Pohjoismaissa toimiviin hotelli- ja ravintolaketjuihin. Niiden liikevaihdot olivat yli 200 miljoonaa euroa. Kolme haastateltua ravintolaa kuului liikevaihdoltaan edellisiä pienempiin kotimaisiin ravintolaketjuihin. Yksi suurempi yritys toimii Pohjoismaiden lisäksi globaalisti ympäri maailman. Haastattelut toteutettiin yrityksen vastuullisuusjohtajan toimesta ja tutkija osallistui neljän asiakkaan haastatteluun.

6.3 Analysointimenetelmät

Tuomen ja Sarajärven (2004, 93- 101) mukaan sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida monenlaisia tutkimuksia, mutta sitä käytetään yleisimmin laadullisen tutkimuksen analyysissä. Sisällönanalyysissä empiriaa pyritään analysoimaan objektiivisesti ja löytämään merkityksiä ja yhteyksiä. Sisällönanalyysiä voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä aiemmalla tiedolla ei pitäisi olla merkitystä tutkimuksen lopputuleman kanssa, koska tutkimus perustuu kerättyyn aineistoon. Tämän tutkimuksen analyysimenetelmäksi valittiin teoriaohjaava sisällönanalyysi, koska teoria toimi tässä tutkimuksessa apuna aineiston analyysissä. Analyysiyksiköt valittiin aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjasi analyysiä. Tavoitteena oli vahvistaa ja uudistaa aiempaa tietoa tutkittavasta aiheesta. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 98- 101) kuvaavat teoriaohjaavaa analyysiä niin, että siinä tukeudutaan aiemmin esitettyihin teorioihin, mutta nostetaan tutkimuksesta uusia huomioita ja ajatuksia. Heidän mukaansa sisällönanalyysi voidaan myös aloittaa aineistolähtöisesti, jolloin aineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus ilman, että analyysiyksiköt ovat ennalta päätettyjä, mutta tutkimusta voidaan loppua kohden analysoida teoriaohjaavasti, jolloin tutkimuksen teoreettinen viitekehys otetaankin analyysiä ohjaavaksi tekijäksi.

Ennen haastatteluja pyydettiin jokaisen haastateltavan lupa nauhoitukselle ja kaikki teemahaastattelut nauhoitettiin aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Aineiston analyysi

aloitettiin litteroimalla nauhoitetut haastattelut kirjalliseen muotoon. Litterointi tehtiin aina heti kunkin haastattelun jälkeen. Litteroitu aineisto luettiin useampaan kertaan ja kukin haastattelu värikoodattiin, jotta niiden lukeminen rinnakkain oli selkeämpää. Teemahaastattelut koodattiin teemoittain antamalla sisällölle tietyt nimet. Eskolan ja Suorannan (1998, 175-176) mukaan aineistoa lähestytään yleensä ensin tematisoinnin kautta. Heidän mukaansa olennaista teemoittelun onnistumisessa on teorian ja empirian vuorovaikutus, jotta aineiston analyysi ei jää tematisoinnin jälkeen pelkäksi sitaattikokoelmaksi. Tämän tutkimuksen aineiston teemoittelu perustui tutkimusongelmia valaiseviin teemoihin.

Tuomen ja Sarajärven (2004, 102- 103) mukaan sisällönanalyysin alkuvaiheessa on olennaista tunnistaa aineistosta ne asiat, joita halutaan tutkia tarkemmin. Tämän jälkeen nämä ilmaisut pelkistetään ja yhdistetään samoihin luokkiin eli kategorioihin niin kauan, että aineistolla vastataan tutkimusongelmiin. Tässä tutkimuksessa koodauksen jälkeen koodit ryhmiteltiin sen mukaan kuin ne vaikuttivat kuuluvan samoihin alaluokkiin. Pyrkimyksenä oli löytää aineistosta samankaltaisuuksia. Alaluokittelun jälkeen aineistossa jäljellä olevat suuremmat luokat selkeytettiin ja alaluokat yhdistettiin keskenään yläluokiksi, kunnes aineistosta saatiin mielekäs kokonaisuus, jolla pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Kun analyysi oli valmis, tulokset kirjoitettiin puhtaaksi teemoittain ja niitä peilattiin vielä tässä vaiheessa teoriapohjaan.

Dokumenttianalyysiä käytetään yleensä esitutkimuksena, koska sen avulla saadaan selville, mitä muut ovat saaneet selville tietystä aiheesta tai menetelleet tietyn ilmiön kohdalla. (Anttila 2006, 204.) Tuomen ja Sarajärven (2004, 105) mukaan sisällönanalyysi sopii hyvin myös dokumenttien analyysiin ja sen tavoitteena on saada tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus. Tässä tutkimuksessa dokumenteille tehtiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi, jonka vaiheita ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli pelkistäminen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110- 115). Dokumenttianalyysi aloitettiin lukemalla suomalaisia ja ulkomaalaisia kaupan alan yritysten vastuullisuusraportteja, joista viiden yrityksen hankintalinjauksista tehtiin tarkempi sisällönanalyysi. Ennen dokumenttianalyysin aloittamista oli päätetty, mikä aineistosta haluttiin tutkia eli haluttiin keskittyä pelkästään yritysten hankintalinjauksiin. Viiden yrityksen hankintalinjaukset pelkistettiin taulukkomalliin, jotta niiden käsittely oli helpompaa. Tämän jälkeen aineistosta etsittiin yhtäläisyyksiä ja viimeiseksi abstrahoinnilla eroteltiin tutkimuksen kannalta olennaisin tieto.

7 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään sidosryhmäkyselyn ja asiakashaastattelujen tulokset, koska niiden avulla saadaan parempi käsitys kohdeyrityksen nykyisestä toimintaympäristöstä ja sen kohtaamista vaatimuksista vastuullisuuden suhteen. Sidosryhmien odotusten jälkeen haastattelujen tulokset käydään läpi tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisessa järjestyksessä. Ensin tutustutaan moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen haasteisiin. Tämä alaluku toimii samalla esittelynä kohdeyrityksen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen lähtötilanteelle. Tämän jälkeen edetään sisemmälle teoreettisessa viitekehyksessä ja kuvataan kohdeyrityksen toimitusketjusuhteita. Tämä alaluku on jaettu kahteen teemaan: kohdeyrityksen toimitusketjun malliin sekä ensimmäisen portaan kaksoisagenttiroolin toteutumisen mahdollisuuksiin. Tämän jälkeen kuvataan teoreettisen viitekehyksen ydintä eli valtuuttamista ja yhteistyön lisäämisen mahdollisuuksia kohdeyrityksen toiminnassa. Viimeisessä alaluvussa käydään läpi tuotteiden vastuullisuuden johtamista hankintalinjausten avulla ja esitellään haastattelujen perusteella muodostuneet hankintalinjaukset kohdeyritykselle.

7.1 Sidosryhmien odotukset vastuullisuudelle

Taulukossa 3 esitellään sidosryhmäkyselyn tulokset. Taulukossa ”merkitys sidosryhmille” on keskiarvojen keskiarvo kunkin sidosryhmän vastauksista. Kaikkein tärkeimpänä vastuullisuuspiirteenä kohdeyrityksen toiminnassa sidosryhmät pitivät hyvien kauppatapojen mukaista toimintaa, jonka jokainen sidosryhmä mainitsi vastauksissaan. Seuraavaksi tärkeintä sidosryhmille oli tasavertaisuus ja monimuotoisuus työyhteisössä. Tämän oli valinnut tärkeäksi vastaajaryhmistä vain henkilöstö, jonka vastauksia oli painotettu kertoimella 1,2. Kolmanneksi tärkeimmäksi vastuullisuuspiirteeksi kaikille sidosryhmille nousi asiakassuhteiden sujuva hoitaminen, joka oli sidosryhmistä tärkeintä asiakkaille. Seuraavaksi tärkeimmäksi kokonaistuloksissa nousivat henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen sekä turvallinen ja viihtyisä työympäristö, jotka vastaajaryhmistä henkilöstö mainitsi tärkeänä. Näiden kanssa yhtä tärkeänä kaikki sidosryhmät pitivät avointa vuorovaikutusta ja viestintää. Vain hieman näitä vähemmän tärkeinä sidosryhmät pitivät hankintaketjun läpinäkyvyyttä ja tuotteiden jäljitettävyyttä. Vähiten tärkeänä sidosryhmät pitivät osallistumista paikallisyhteisön toimintaan.

Taulukko 3. Sidosryhmäkyselyn tulokset.

	kerroin 1,2					
Vastuullisuusteko	Henkilöstö N=119	Asiakas N=12	Tavaran- toimittaja N=19	Palvelu- toimittaja N=5	Muu yhteistyö- kumppani N=3	Merkitys sidos- ryhmille ka.
Hyvien kauppatapojen mukainen toiminta	11,1	11,5	9,5	8,6	9,7	10,1
Tasavertaisuus ja monimuotoisuus työyhteisössä	10,0					10,0
Asiakassuhteiden sujuva hoitaminen	10,7	11,2	9,0	9,0	9,3	9,9
Henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen	9,8					9,8
Turvallinen ja viihtyisä työympäristö	9,8					9,8
Avoin vuorovaikutus ja viestintä	10,8	10,2	8,9	9,2	9,7	9,8
Hankintaketjun läpinäkyvyys ja tuotteiden jäljitettävyys	10,9	9,9	9,2	8,0	9,7	9,5
Markkinoinnin vastuullisuus	11,0	11,4	7,9	7,0	9,0	9,3
Eläinten hyvinvoinnin varmistaminen	10,3	10,4	8,5	8,0	9,0	9,3
Materiaalitehokkuuden parantaminen	9,8	9,6	8,3	9,2	9,0	9,2
Sertifioidut järjestelmät ja niiden mukainen toiminta	10,9	11,7	8,5	8,0	6,7	9,2
Luonnon monimuotoisuuden turvaaminen	10,4	9,9	8,4	7,6	9,3	9,1
Läpinäkyvät ja osallistavat henkilöstösuhteet työnantajan ja työntekijöiden kesken	9,0					9,0
Kuljetusten ympäristövaikutusten vähentäminen	9,9	9,3	8,1	8,4	9,0	8,9
Hyvä esimiestyö	8,9					8,9
Luotettava yhteistyökumppani	11,2		9,6	9,8	9,7	8,1
Kannattava liiketoiminta ja kilpailukyvyyn varmistaminen	11,4		9,1	9,4	8,7	7,7
Tuotteiden laadun ja turvallisuuden varmistaminen	10,7		9,4	9,0	9,0	7,6
Energiatehokkuuden parantaminen	10,3		8,3	8,4	9,0	7,2
Vastuullisuus-sertifioitujen tuotteiden tarjoaminen	10,6		7,9	6,8	9,0	6,9
Kannustavat palkitsemismallit	6,7					6,7
Osallistuminen paikallisyhteisötoimintaan	10,7		6,3	6,0	7,7	6,1

Sidosryhmäkyselyn lisäksi yrityksen asiakkaita haastateltiin. Asiakashaastatteluissa nousi erityisesti asiakasyritysten oma tahtotila vastuullisuuteen toiminnassaan. Varsinkin suurimpien asiakkaiden tavoitteena on toimitusketjun täysi läpinäkyvyys niin, että se kestää päivänvalon. Tavarantoimittajan valinta on tässä tärkeässä roolissa ja kaikilla Pohjoismaissa toimivilla haastatelluilla asiakkailla oli käytössään eettinen ohjeisto toimittajilleen ja muille sidosryhmilleen. Olennaista suurten asiakkaiden vaatimuksissa oli, että he odottavat omien ohjelmiensa kaltaista vastuullisuusohjelmaa toimittajiltaan ja toivovat myös toimittajilta sitoutumista vastuullisuuden kehittämiseen.

Haastatelluilla neljällä suurimmalla asiakasyrityksellä on käytössään myös riskimaatuotteita ja riskituotteita koskevat hankintalinjaukset. Asiakkaiden linjauksissa nousi esiin samoja tuotteita kaikilla näillä yrityksillä. Sertifikaatit, luomu, lähiruoka ja satokausiajattelu olivat kaikille tärkeitä tarjottavissa tuotteissa. Kasviruokailu on haastattelujen mukaan lisääntynyt huomattavasti viimeisten vuosien aikana, mikä näkyy tarjottavien tuotteiden valikoimassa. Heidän asiakkaansa kysyvät lihojen alkuperiä ja osalla on valikoimissa kananmunista vain vapaan kanan munia eli he ovat luopuneet kokonaan virikehäkkimunista. Kaikilla suurilla yrityksillä kalahankintoja ohjaa WWF:n kalalinjaus ja valikoimissa on vain sen mukaisesti kalastettua tai kasvatettua vastuullista kalaa. Globaalisti toimivalla yrityksellä on WWF:n linjauksen lisäksi käytössä oma samankaltainen linjaus kaloille ja äyriäisille. Kalojen sertifikaateista MSC ja ASC ovat yleisesti käytössä kaikilla suurilla asiakasyrityksillä ja niitä suositetaan mahdollisuuksien mukaan valikoimapäätöksissä.

Haastatelluilla suurilla asiakkailla on kalojen lisäksi hankintalinjaukset liittyen palmuöljyyn, kahviin, teehen, kaakaoon, muoviin ja eläinten hyvinvointiin. Kahvin osalta suurten asiakkaiden tarjonnassa suositetaan sertifioituja kahveja tai mielellään tuplasertifioituja, kuten luomun ja UTZ:n yhdistelmää, jota heidän asiakkaansa kysyvät kasvavassa määrin. Haastatellun globaalin ravintola-, catering-, siivous- ja hoivapalveluita tarjoavan yrityksen mukaan heidän asiakkaansa kanssa tehtävä sopimus raamittaa sen mitä he tarjoavat, esimerkiksi Reilun Kaupan kahvin ja luomutuotteiden osalta, mutta yritys ei siitä huolimatta voi toimia omia vastuullisen hankinnan periaatteitaan vastaan.

Haastatellut suuret asiakasyritykset saavat omilta asiakkailtaan kyselyitä esimerkiksi konditoriatuotteidensa ja makeistensa palmuöljyn taustoista, joita he sitten kysyvät edelleen tavarantoimittajiltaan. Suuret yritykset pyytävät siten kasvavassa määrin toimittajiltaan

tuotteita, joissa palmuöljy on sertifioitua. Globaalisti toimiva asiakasyritys kertoi, että kaiken heidän käyttämänsä palmuöljyn tulee olla sertifioitua ja he laittavat selvityspyynnön toimittajille, joiden tuotteissa saattaa olla palmuöljyä. Soijan osalta suurissa asiakasyrityksissä ei ole tehty vielä suurempia linjauksia ja se on tulossa kaikilla seuraavaksi selvitykseen. Asiakasyrityksillä on omia tuotantoeläinten hyvinvointilinjauksia, jotka toimivat minimivaatimuksina toimittajille. Yksi haastateltu asiakas mainitsi, että tämän päivän kuluttaja tietää vastuullisuusasioista sirpalemaisesti. Kuluttajat eivät aina tiedä tuotteiden alkuperiä, mutta esimerkiksi lihaan ja kanaan liittyvien ruokaskandaalien sattuessa kuluttajat ajattelevat ensimmäisenä alkuperämaata, vaikka lihan laatu ei ole suoraan yhteydessä alkuperämaahan.

Ympäristöllisistä asioista pakkausmateriaalit ja tukkukuormien rullakoissa käytettävät muovit ovat monen haastatellun mielestä kehityskohde, johon he haastavat mielellään toimittajiaan. Osa asiakasyrityksistä, etenkin suuret pohjoismaalaiset toimijat, ovat tehneet linjaukset liittyen muovipillien ja muovisten kertakäyttökansien käyttöön. Suurimpien asiakasyritysten agendalla on kaikilla lisätä muoville vaihtoehtoisten materiaalien käyttöä kertakäyttöastioissaan, mikä vaikuttaa eritoten heidän vaatimuksiinsa tavarantoimittajien suuntaan.

Yksi haastatelluista asiakkaista kertoi yrityksensä pyrkivän lyhentämään toimitusketjujen pituutta vähentämällä väliportaita ja pohtimalla tukkutoimittajiensa kanssa, miten tätä voisi parhaiten toteuttaa. Muutenkin yhteistyö esimerkiksi tuotekehityksessä tukkurin ja muiden toimittajien kanssa nähtiin olennaisena osana esimerkiksi hävikin vähentämistä. Muita yhteistyön kohteita asiakkaiden ja tukkurin välillä ovat logistiikan vastuullisuus esimerkiksi kaasuautojen käytön lisäämisellä kuljetuksissa. Tiedonjako on tärkeää mm. satokausiajattelussa, jolloin tukkukaupan ostajat ovat tärkeässä roolissa kertomassa, milloin mitäkin tuotetta kannattaa ostaa. Kumppanuus on tärkeää, mutta tavoitteisiin pääsemiseksi joustavuus on olennaista molempien suunnalta.

Asiakashaastattelujen tuloksissa näkyi selvä ero isojen ja pienten yritysten välillä. Haastatelluille pienemmille yrityksille, joiden liikevaihto oli alle 200 miljoonaa, tuotteiden raaka-aineiden, esimerkiksi palmuöljyn vastuullisuus ei noussut kovin tärkeäksi. Heidän mukaansa on hienoa, jos vastuullisesti tuotettuja tuotteita löytyy tukun valikoimasta, mutta se ei määrittele heidän valikoimapäätöksiään. Pienempien yritysten omat asiakkaat eivät juuri kysele tuotteiden vastuullisuudesta. Eläinten oikeudet puhututtavat heidän asiakkaitaan jopa enemmän kuin ihmisoikeudet, luultavasti, koska eläinten oikeudet liittyvät selkeämmin itse

ruokatuotteeseen. Pienemmät yritykset pitävät tärkeänä ”pysyä erossa kohuista” ja kohun sattuessa esimerkiksi jonkun tuotteen kohdalle on tärkeää, että kyseinen tuote voidaan helposti vaihtaa pois ruokalistalta. Luomu ja lähiruoka kiinnostavat pienempiä yrityksiä, mutta toisaalta niiden osalta esteeksi muodostuu usein kannattavuusnäkökulma.

Sidosryhmäkyselyn ja etenkin asiakashaastattelujen perusteella kuluttajat vaativat sertifikaattien olemassaoloa, laatua sekä tuotteen elinkaaren läpinäkyvyyttä. Suuret hotellit ja ravintolat asettavat toimittajilleen tiukkoja linjauksia käyttämiensä tuotteiden vastuullisuudesta. He ovat läheisessä suhteessa loppuasiakkaan kanssa, kokevat painetta sitä kautta ja pitävät vastuullisuutta tärkeänä kilpailukeinona. Pienemmät haastatellut kotimaiset ravintolaketjut eivät koe asiakkaidensa puolelta samanlaista painetta vastuullisuuteen kuin suuret pohjoismaalaiset kilpailijansa, eivätkä siten koe samanlaista tarvetta asettaa vastuullisen hankinnan linjauksia tuotteille.

7.2 Moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen lähtötilanne ja haasteet kohdeyrityksessä

Moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtaminen näyttää tämän tutkimuksen tulosten perusteella olevan huomattavasti harvinaisempaa kuin ensimmäisen portaan toimittajan vastuullisuuden varmistaminen. Moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtamista onkin usein haastavampaa toteuttaa erilaisten yrityksen sisäisten ja ulkoisten kriittisten tekijöiden takia (Grimm ym. 2014). Näin on myös kohdeyrityksen tapauksessa. Kohdeyrityksen valikoimassa on kymmeniä tuhansia tuotteita ja toimittajat ovat hyvin heterogeeninen joukko. Osa tuontituotteista ostetaan väliportaan agenttien kautta, jolloin yritys ei aina pysty tietämään toisen portaan toimittajiensa tarkkaa lukumäärää, mikä Plambeckin ja Taylorin (2016) mukaan on yleistä verkostoituneissa toimitusketjuissa. Usein kohdeyrityksen ostot ovat vain hyvin pieni osa toisen portaan toimittajien liikevaihdosta ja sen vuoksi kohdeyrityksen mahdollisuudet yksin vaikuttaa pidemmällä toimitusketjussa ovat pienet. Toisaalta taas joillekin tavarantoimittajille kohdeyritys ja sen ensimmäisen portaan toimittajat ovat suuria asiakkaita ja näiden osalta toimitusketjun vastuullisuuden varmistaminen on helpompaa.

”Missiomme on hallita täysin koko toimitusketjuamme. Todellisuudessa emme kuitenkaan koskaan täysin pysty siihen, koska emme omista maata, jossa viljelijämme työskentelevät. Viljelijät ovat itsenäisiä toimijoita, jotka työskentelevät meille, he eivät ole meidän palkkalistoilla, mutta meillä on 3500 viljelijää, joiden kanssa tehdään yhteistyötä. Myöskään logistiikan osalta emme voi päästä täydelliseen hallittavuuteen, koska meillä ei ole omaa kuljetusta. Kaikkea muuta voimme yrittää hallita.” - Toimittaja C

Toimittajat tunnistivat hyvin toimitusketjuunsa liittyviä sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun riskejä, mutta aasialaisia tuotteita maahantuovan toimittajan A mainitsevat riskit olivat pääasiassa taloudellisia riskejä. Toimitusketjuunsa liittyvistä ympäristöllisistä ja sosiaalisista riskeistä ja haasteista toimittajat mainitsivat biodiversiteetin ylläpitämisen, hiilidioksidipäästöt, tuotantoeläinten hyvinvoinnin, työntekijöiden olot, tietoisuuden kasvattamisen paikallisten keskuudessa, lisä- ja torjunta-aineet, lannoitteet ja jäämät, toimitusketjun läpinäkyvyyden ja tuotteiden seurattavuuden sekä toimitusketjun toimijoiden aukottoman kontrollin puutteen.

”Suurin toimitusketjun alkupäähän liittyvä ympäristöllinen riski on lihantuotannon hiilijalanjälki eli per tuotettu kilo paljonko aiheuttaa hiilidioksidipäästöjä...Meidän näkökulmasta silloin kun eläimet laiduntavat vapaasti ja toisaalta tuotantomäärät on isoja niin se on tehokasta se toiminta. Jos Brasiliassa se nauti elää arolla pampaksella vapaana, versus et täällä Suomessa se on navetassa mitä pitää lämmittää suurimman osan ajasta ja valkuaisrehu pääsääntöisesti on maissia tai soijaa, joka tuodaan maailmaan ääristä, niin rahdin osuus on hyvin pieni osuus siitä hiilijalanjäljestä, mitä monesti ei mietitä.”

– Toimittaja B

Toimittaja B:n mukaan liha-alalla melko yleinen haaste on lihan läpinäkyvyyden takaaminen, kun lihaa ostetaan usein bulkkikuormissa. Liha voi olla kasvatettu toisella puolella Eurooppaa kuin missä se on teurastettu, leikattu paloiksi tai pakattu. Tällainen ”reissunauta” vähentää jäljitettävyyttä ja vastuullisuutta. Tämä tukee Alwayshehin ja Klassenin (2010) tutkimusta, jonka mukaan pitkä organisatorinen etäisyys eli pitkä toimitusketju lisää epävarmuutta vastuullisuuden toteutumisesta.

Andersenin ja Skjoett-Larsenin (2009) mukaan paine toimitusketjun vastuullisuuden johtamiselle kumpuaa asiakkailta ja yrityksen muilta sidosryhmiltä. Myös haastattelujen perusteella paine hankintojen vastuullisuuden kehittämiseksi ja tuotteiden läpinäkyvyydelle

syntyy asiakkailta tulevasta paineesta ja oman maahantuonnin määrän kasvamisesta. Kohdeyrityksen asiakkaiden vaatimukset ja kiinnostus vastuullisesti tuotettuihin tuotteisiin vaihtelevat kuitenkin todella paljon. Osalle asiakkaista tuotteen koko toimitusketjun aikainen vastuullisuus on kilpailukeino, kun taas toisille hinta on muita seikkoja tärkeämpää. Haastattelujen mukaan tukkukaupan asiakkaina on paljon etnisiä ravintoloita, joita tuotteiden alkuperä kiinnostaa jonkin verran kotimaisia ravintoloita vähemmän. Toimittaja B:n mukaan vastuullisesti tuotettujen tuotteiden kysyntä ei varsinaisesti ole kasvanut, mutta asiakkaiden kysymykset tuotteiden vastuullisuudesta ovat lisääntyneet eli kysyntä ja kysymysten lisääntyminen eivät aina kulje käsi kädessä.

Haastatteluissa riskienhallinta nousi tärkeäksi syyksi kohdeyrityksen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen kehittämiseksi. Tärkeää on pystyä ehkäisemään ennalta ”ikäviä yllätyksiä” ja tarvittaessa olla työkalut niiden purkamiseen. Myös Carterin ja Rogersin (2008) mukaan yksi tärkeä näkökulma toimitusketjun vastuullisuuden johtamisessa on riskienhallinta, koska sen hoitamatta jättämisellä voi olla huomattavat vaikutukset yrityksen maineeseen. Tämän tutkimuksen perusteella kohdeyrityksen hankinnoissa riskienhallintaan tullaan jatkossa keskittymään nykyistä enemmän samalla kun esimerkiksi riskimaatoimittajia ja tuotteiden raaka-aineiden vastuullisuutta aletaan selvittää tarkemmin. Choin ja Lintonin (2011) mukaan yrityksen sidosryhmät eivät yleensä erottele yrityksen toimia sen toimittajien tai tuottajien tekemisistä, jolloin toisen portaan toimittajat edustavat mahdollista maineriskiä ostavalle yritykselle.

”Suurin syy, miksi asiakkaat kysyvät enemmän tuotteiden sosiaalisesta vastuusta ja siihen liittyvistä auditoinneista, on julkinen mielipide ja yritysten pelko sosiaalista mediaa kohtaan. Yritykset, kuten McDonalds, eivät halua nähdä lehdistä sen myyvän tuotteita, joita viljelevät 12-vuotiaat kiinalaiset pojat. Jos joku kysyy meiltä, onko meillä lapsia töissä, vastaan, että miksi olisi - se on laitonta. Olisi todella tyhmää miljardien dollareiden yritykseltä tehdä jotain laitonta, se voi tuhota yrityksen. Itseasiassa se ei pelkästään tuhoa yhtä yritystä, vaan se voi tuhota jopa kokonaisen sektorin. Asiakkaat eivät erottele pakastevihannesyrityksiä, vaan heille se on sama asia. Se mitä tapahtuu meille, vaikuttaa koko pakastevihannesten markkinaan.”

– Toimittaja C

Hallikaan ym. (2011) tutkimuksen perusteella tärkeimpiä suomalaisten yritysten tekoja vastuullisuuden varmistamiselle ovat kansainvälisten standardien noudattaminen ja niiden noudattamisen vaatiminen myös omilta toimittajilta sekä ylipäättään vastuullisen hankinnan

periaatteiden noudattaminen. Haastatteluissa mainittiin lainsäädännön noudattaminen, erilaisiin aloitteisiin sitoutuminen ja tuoteturvallisuuden takaaminen tärkeäksi tekijäksi kohdeyrityksen toimitusketjun vastuullisuudessa. Kohdeyritys on vastikään liittynyt amfori BSCI:n jäseneksi ja vaatii kaikilta toimittajiltaan sen toimeenpanoehtoihin (Terms of Implementation) sitoutumista. Molemmat haastatelluista maataloustuotteiden toimittajista ovat sitoutuneet SEDEX:iin ja toimittaja B myös WWF:n soijasisitoumukseen sekä RTRS:ään soijan osalta. Molemmilla maataloustuotteiden toimittajilla eli liha- ja pakastevihannestoimittajalla on omat politiikkansa toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen suhteen. Toisella näistä on myös eettinen ohjeisto toimittajille ja molemmat ovat sitoutuneet paikallisen hyvinvoinnin varmistamiseen erilaisten projektien kautta. Vain yhdellä haastatellulla toimittajalla oli vastuullisuusraportti, mutta myös kohdeyritykselle ollaan sellaista tekemässä.

Carterin ja Rogersin (2008) mukaan toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen toteutumiseksi olennaista on sitoa vastuullisuus yrityksen strategiaan ja organisaatiokulttuuriin. Johdon tuki ja henkilöstön kouluttaminen ovat myös ensisijaisen tärkeitä. Johdon tuki tukee Grimmin ym. (2014) mukaan resurssien kohdentamista ja henkilöstön sitoutumista. Kohdeyrityksessä on keväällä 2018 aloitettu vastuullisuusstrategiaprosessi, jonka osana myös hankintojen vastuullisuutta on alettu kehittää. Yrityksen johto on siis sitoutunut toimitusketjun vastuullisuuden toteuttamiseen ja seuraavassa vaiheessa tullaan sitouttamaan myös yrityksen henkilöstö.

Aiemmin mainittuihin yrityksen sisäisiin kriittisiin tekijöihin sisältyy Grimmin ym. (2014) mukaan myös henkilöstön sitoutuminen, osaaminen ja taidot vastuullisuusasioissa. Lähtötilanteessa kohdeyrityksen puolelta ei oltu asetettu vaatimuksia hankintojen vastuullisuuden toteuttamiselle ja esimerkiksi sertifikaattien vaatiminen toimittajilta oli kustakin ostajasta riippuvaista. Haastatteluissa esille nousi ostajien halu vastuullisuusasioissa kehittymiseen ja ostajat toivoivat yrityksen järjestämää koulutusta vastuullisuusasioihin. Tämä huomio tukee myös Hallikkaan ym. (2011) tutkimusta, jonka mukaan hankintahenkilöstön kouluttaminen vastuullisuusasioihin on yksi tärkeimmistä yritysten toteuttamista vastuullisuuskäytänteistä. Tässä tutkimuksessa tuli tämän lisäksi sekä ostajien, että toimittajien puolelta huomio, että myyntihenkilökunnan kouluttaminen vastuullisuuteen on aivan yhtä tärkeää, koska heidän tulee ymmärtää vastuullisesti tuotettujen tuotteiden tuoma lisäarvo myydäkseen niitä.

Kohdeyrityksessä vaaditaan haastattelujen perusteella jonkin verran sisäisiä muutoksia ja esimerkiksi dokumenttien tallennusjärjestelmien kehittämistä, kun esimerkiksi sertifikaatteja aletaan vaatia toimittajilta järjestelmällisesti. Kaksi ostajaa näki työmäärän lisääntyvän huomattavasti dokumenttien ja sertifikaattien tallentamisen ja valvonnan osalta. Yleisesti ottaen vastuullisuuskäytäntöjen lisääntyminen nähtiin kuitenkin positiivisena suuntana, joka luo mahdollisuuksia ja kilpailuetua sekä selkeyttää toimintaa.

”Varmasti työtä lisää, mutta tässä muuttuvassa maailmassa vastuullisuus on niin tärkeä asia. Ja sitten kun kaikki toimii saman systeemin mukaisesti ja se opetetaan tavarantoimittajille et näin me toimitaan niin ei siinä ole mun mielestä mitään muuta kuin hyvää.” – Ostaja D

7.3 Toimitusketjusuhteet

Kuten aiemmin mainittiin, vaikka mm. Mena ym. (2013) ja Wilhelm ym. (2016b) ovat pyrkineet luomaan teorioita moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisesta, on sen toteuttaminen yrityksissä silti enemmänkin poikkeus kuin sääntö. Näin on siis myös kohdeyrityksen toimitusketjussa ja haastateltujen toimittajien muissa toimitusketjuissa. Tutkimuksen perusteella kohdeyrityksellä on kuitenkin hyvät ja pitkäikäiset toimittajasuhteet ensimmäisen portaan toimittajiensa kanssa. Samoin ensimmäisen portaan toimittajien suhteet omiin toimittajiinsa ovat luottamuksellisia ja pitkäaikaisia. Wilhelmin ym. (2016b) mukaan toisistaan riippuvalaiset toimittajasuhteet eli valtasymmetriset suhteet edistävät vastuullisuuskäytäntöjä toimitusketjussa. Kumppanillisissa toimittajasuhteissa kokemus yhteisestä riskistä kasvaa ja molemmat osapuolet kokevat yhteistä vastuuta toimitusketjun tapahtumista. Tämän tutkimuksen perusteella luottamukselliset toimittajasuhteet eivät kuitenkaan näyttäisi lisäävän ostavan yrityksen halua kehittää vastuullisen hankinnan käytäntöjä, koska ostava yritys luottaa ensimmäisen portaan toimittajiin vastuullisuuden hoitamisessa. Kotimaisten suurten yritysten kohdalla tämä onkin perusteltua, mutta riskimaatoimittajien ja oman maahantuonnin osalta luottamuksellisten suhteiden merkitys yhteisen riskin jakamisessa tulee jatkossa tärkeämpään rooliin.

Wilhelmin ym. (2016b) lisäksi Mena ym. (2013) on huomannut positiivisen suhteen toimittajien ja ostajien yhteisten tavoitteiden sekä yhteistyöhön perustuvien läheisten toimittajasuhteiden välillä. Näiden tutkimusten ja haastattelujen valossa kohdeyrityksessä voidaan nähdä mahdolliseksi lisätä vastuullisuutta toimitusketjussa suhteellisen helposti. Kaikissa haastatteluissa nousi esille kohdeyrityksen toimittajasuhteiden pitkäaikaisuus ja

luotettavat kumppanuussuhteet. Suurin osa yrityksen toimittajista on kotimaisia ja tuontitoimittajia on tällä hetkellä noin 20 prosenttia kaikista toimittajista. Esimerkiksi HeVi-tuotteissa eli hedelmissä ja vihanneksissa samat toimittajat ovat toimittaneet toistakymmentä vuotta ja heidän toimintansa läpinäkyvyyteen luotetaan. Yrityksen matala organisaatio on haastattelujen perusteella johtanut tavallista aktiivisempaan yhteistyöhön toimittajien kanssa. Kaikki haastatellut kokivat yleisesti ottaen toimittajasuhteensa hyväksi ja sitä kautta uskovat erilaisten vastuullisuusvaateiden lisäämisen hankintoihin mahdolliseksi.

Toimitusketjun malli

Haastatellut ostajat ja toimittajat kuvasit hyvin yhteneväisesti lähtötilanteen toimitusketjua Menan ym. (2013) teoriaan perustuen avoimeksi toimitusketjuksi, jossa suoriin tavarantoimittajiin on läheiset ja pitkäaikaiset aktiiviset suhteet, mutta pääsääntöisesti toisen portaan toimittajien kanssa ei ole juuri mitään kommunikaatiota. Haastatellut ostajat tiedostavat vastuullisuuden ulottumisen ensimmäisen portaan toimittajaa pidemmälle, mutta kokevat samalla omat keinonsa lähtötilanteessa vielä riittämättömiksi vaikuttamaan pidemmällä toimitusketjun portailla vastuullisuuteen. Tämän vuoksi hankintojen läpinäkyvyyttä pitäisi haastateltavien mukaan lisätä ja raaka-aineiden alkuperiä selvittää jatkossa järjestelmällisemmin.

”Ei osteta suoraan riskimaista, mutta ei se periaatteessa poista sitä vastuullisuutta, et kyllä siinä kuitenkin pitää olla hereillä, että jos jotain kuulisi tai näkisi niin ei sitä tietenkään voi painaa villaisella. Kyllä nämä on tärkeitä juttuja, ollut aina.” – Ostaja D

“Jos meille hankitaan jotain Intiasta, vaikka se tulee Hollannin kautta, niin mielestäni se meidän vastuu ulottuu sen välimaan kautta sinne kauemmas. Jos mä pyydän jotain agenttia et ne myy vaikka tonnikalaa ja ne yhteistyökumppanit on Thaimaa, Filippiinit, Vietnam, Intia, niin jos ne tekee sen mun pyynnöstä niin silloin se vastuu on meillä.” – Ostaja A

Kohdeyrityksellä ei lähtötilanteessa ollut juuri suoraa riskimaatuontia, mutta sen määrä tulee tulevaisuudessa lisääntymään. Yritys tuo tällä hetkellä lähes kaikki tuontituotteensa Suomeen eurooppalaisten maahantuojien kautta. Pääosa yrityksen valikoimassa olevasta lihasta on kotimaista. Tuontilihat tuodaan Suomeen eurooppalaisten toimittajien kautta Brasiliasta, Uruguaysta ja Thaimaasta. Brasilialaista kypsää ja raakaa kanaa on keskimäärin 30% kaikesta

tuonnista, naudasta 8% tuonnista tulee Euroopan kautta muualta Etelä-Amerikasta. Viime aikoina on alettu tietoisesti suosimaan ja etsimään uusia eurooppalaisia lihatoimittajia. Lihaa ei osteta spottierissä usean välittäjän kautta vaan suoraan aina yhdeltä toimittajalta mikä lisää läpinäkyvyyttä tuotteen alkuperän suhteen. Lihaostoissa hankintaketjun vastuullisuuden selvittäminen on ostajan haastattelun perusteella tärkeää, eikä ostavalle yritykselle pitäisi riittää vain omasta ”tontista” huolehtiminen.

Tuontikala- ja -äyriäistuotteita tuodaan eurooppalaisten toimittajien kautta Vietnamista, Thaimaasta, Intiasta ja Väli-Amerikasta. Myös HeVi-tuotteita tuodaan Euroopan kautta Väli-Amerikasta, Thaimaasta ja Afrikasta. Ananassäilykkeitä on juuri alettu uudelleen tuomaan suoraan Thaimaasta. Tonnikalasäilykkeet tuodaan myös Euroopan kautta Indonesiasta, Thaimaasta ja Filippiineiltä. Tuoteturvallisuudessa ostajat luottavat hyvin pitkälle Euroopan viranomaisten ja tullien kriteereihin. Eläinperäisen maahantuonnin alaisissa tuotteissa on laitostunnukset ja niitä seurataan lainsäädännön puitteissa sekä raportoidaan kuukausittain Eviralle.

“Kaikki tuontikala tulee Euroopan sisältä et en tuo mitään suoraan kolmansista maista. Mikä tähän sitten on syynä, on se riski ja me ollaan sen verran pieniä et se määrä mitä sieltä pitää ottaa, kontillinen kerralla niin se on liikaa. Se on selkeämpi et se on tullut Eurooppaan ensin ja siellä tutkittu. Tehdään me omiakin tutkimuksia, mutta omavalvonnan puitteissa edelleen. Ne tuotteet on hyvällä tolalla, kun ne on päässyt EU:hun.” – Ostaja C

Ostajien vastauksista käy ilmi, että he luottavat pitkälti ensimmäisen portaan toimittajan hoitavan toimitusketjun vastuullisuutta eteenpäin. Ostajat ovat melko harvoin tekemisissä toisen portaan toimittajien kanssa, vaikka mahdollisuutta käydä tutustumassa pelloille ja tuotantolaitoksiin tarjotaan ajoittain. Syy siihen, että toisen portaan toimittajia käydään tapaamassa suhteellisen harvoin, on ollut riittävän vahva luottamus kotimaisiin ensimmäisen portaan toimittajiin.

“Pääsääntöisesti mun tuotteet tulee luotettavien kotimaisten yritysten kautta, jotka hankkii ne ulkomailta, jolloin taas oletusarvo on et jos he tuovat maahan niin pitävät huolen niistä et ne on vastuullisia ne hankinnat. Mutta jatkossa kun me lisätään omaa maahantuontia, mikä on sellainen kilpailuetu kuitenkin suhteessa kilpailijoihin, niin tulee tärkeämmäksi tämä asia.”

- Ostaja F

Kohdeyrityksen mukaan olisi hienoa pystyä vaikuttamaan enemmän toisen portaan toimittajien vastuullisuuteen ja sulkea toimitusketjua enemmän, mutta lähtötilanteessa resurssit eivät ole siihen yksinään tehtäväksi riittäviä. Tämän tutkimuksen perusteella yhteistyö kolmannen sektorin kanssa voisi hyvinkin olla toimiva keino sulkea kohdeyrityksen toimitusketjua ja siirtyä avoimesta siirtymävaiheen toimitusketjuksi, kuten myös Mena ym. (2013) ja Wilhelm ym. (2016b) ehdottavat. Suljetun toimitusketjun etuna nähdään se, että jos ensimmäisen portaan toimittajalla on heikot mahdollisuudet johtaa toimittajiensa vastuullisuutta, suljetulla toimitusketjulla pystytään parhaiten kontrolloimaan vastuullisuustoimien noudattamatta jättämisestä aiheutuvaa riskiä toimitusketjussa (Wilhelm ym. 2016b).

Yksi vaihtoehto olisi työskennellä yhdessä kilpailijoiden kanssa vastuullisuuden edistämiseksi, koska saman alan yrityksillä on melko samankaltainen toimittajapohja. Plambeck (2012) mainitsee, että jos ostavalla yrityksellä on pieni neuvotteluvoima toimittajaan nähden, sen kannattaa toimia yhdessä kilpailijoiden kanssa yhteisiin toisen portaan toimittajiin vaikuttamiseksi.

”Jos siinä vie esimerkkiä et on vaan tarpeeksi äänekäs, niin kyllä siihen kelkkaan muitakin lähtee.” – Ostaja B

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat Grimmin ym. (2014) tutkimusta siinä, että ruokateollisuuden globaalit yritykset kohtaavat haasteita maantieteellisesti kaukana sijaitsevien toimittajien auditoinneissa sekä kulttuurisissa ja kielellisissä eroissa, mikä vaatii heiltä vielä enemmän työtä yhteistyön saavuttamiseksi. Erityisesti pienviljelijöillä voi olla alhainen osaamistaso sekä resurssit vastuullisuuskäytäntöjen toteuttamiseen. Kielelliset erot ostavan yrityksen ja pienten toisen portaan toimittajien osalta nousivat myös tässä tutkimuksessa esille yhteistyötä hidastavana tekijänä.

Haastattelulla haluttiin myös selvittää, miten valmis toimittaja on tekemään yhteistyötä toimitusketjun jäsenten kanssa vastuullisuusasioissa ja miten toimittaja kokee suljetun toimitusketjun kaltaisen yhteistyön, jossa ostava yritys kommunikoi toisen portaan toimittajien kanssa vastuullisuusasioissa. Erityisesti maataloussektorin toimittajat korostivat yhteistyön merkitystä kilpailuetuna, jonka takia he panostavat siihen ja toivovat myös kohdeyrityksen asiakkaiden arvottavan vastuullisuutta valikoimapäätöksissään. Haastatelluilla toimittajilla on pitkäaikaiset ja luottamukselliset toimittajasuhteet omiin toimittajiinsa. Heillä on valmiina aktiivinen viestintä, luottamus ja erilaisen kulttuurin tuntemus, minkä vuoksi ensimmäisen

portaan toimittajat eivät koe kovinkaan tarpeellisenä ostavan yrityksen pyrkimyksiä Menan ym. (2013) mukaiseen suljettuun toimitusketjuun.

”Mehän kannetaan se vastuu, jos meidän myymässä tuotteessa on jotain ja meillähän ei ole valmistusta ollenkaan vaan yhteistyöverkosto, mutta käytännössä jos selvittävää on ollut, niin ollaan oltu sinne toimittajaan yhteydessä. Koska meillä on olemassa aktiivinen viestintä.”

– Toimittaja B

Toimittajat ovat hyvin vaihtelevasti yhteydessä asiakkaidensa asiakkaisiin. Toimittaja B on hyvin harvoin yhteydessä tukkukaupan asiakkaisiin, mutta joskus asiakkaan asiakkaalta saattaa tulla kysely, jota lähdetään selvittämään tapauskohtaisesti. Lähtökohtaisesti toimittaja ei halua ylittää tukkukaupan kanssa tehtyä sopimusta tekemällä kauppaa tukun asiakkaiden kanssa suoraan, mutta he vastaavat mielellään asiakkaiden esittämiin kysymyksiin tuotteista ja niiden vastuullisuudesta. Toimittaja C on haastatelluista toimittajista ollut eniten yhteydessä asiakkaidensa asiakkaiden kanssa. Jotkut globaalit yritykset, esimerkiksi IKEA vaatii myös toimittajiensa toimittajia allekirjoittamaan IKEA:n IWay- eettisen ohjeiston, jonka he ovat myös allekirjoittaneet.

Ensimmäisen portaan kaksoisagenttiroolin toteutuminen

Choin ja Lintonin (2011) mukaan ostava yritys on useimmiten riippuvainen oman suoran toimittajansa halusta ja osaamisesta johtaa toimittajasuhteitaan. Näin myös kohdeyrityksen tapauksessa, jossa yritys pyrkii pääasiassa vaikuttamaan ensimmäisen portaan toimittajiin. Vastuu vastuullisuuden toteuttamisesta toimitusketjussa valtuutetaan tällä tavalla ensimmäisen portaan toimittajille ja luotetaan heidän osaamiseensa varmistaa sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun toteutuminen tuotannossa asti. Tämän vuoksi ensimmäisen portaan toimittajalla on äärimmäisen tärkeä rooli vastuullisuusvaatimusten viestimisessä eteenpäin toimitusketjussa. (Wilhelm ym. 2016a).

”Voidaan toki pyrkiä vaikuttamaan omiin toimittajiin, sanotaan mikä se meidän vaatimus on ja perustellaan asia miksi olisi hyvä, se riippuu sitten siitä meidän yhteyshenkilön halusta viestittää sitä eteenpäin, kun kerran useimmiten se meidän tahtominen on vahvistusta heidän tahtotilaansa.” – Ostaja E

Enemmistö haastateltavista näki yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa ensimmäisen portaan toimittajiensa vastuullisuuteen hyvinä. He perustelivat, että he ovat ostavana välikätenä kilpailijoiden mukana luomassa painetta toimittajille ja jossain tuoteryhmissä heidän ostovolyyminsa ovat niin suuret, että heidän ostonsa ovat isossa osassa toimittajan volyymeistä. Yksi ostaja korosti, että yrityksellä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa toimittajiin, kunhan yritys tekee selvät hankintalinjaukset ja vaatimukset minkä mukaan ostetaan.

Wilhelmin ym. (2016a) mukaan ensimmäisen portaan toimittajan resurssit, ostavan yrityksen sitoutuminen vastuullisuuden kolmeen ulottuvuuteen, toimijoiden keskinäiset valtasuhteet sekä ostavan yrityksen hankinta- ja vastuullisuusfunktion yhdenmukaisuus vaikuttavat kaikki ensimmäisen portaan kykyyn välittää vastuullisuusvaatimuksia eteenpäin. Haastattelujen mukaan silloin kun toimittajat saavat asiakkailtaan vaatimuksia tuotteiden vastuullisuudelle, toimittajat tarkastavat, että täyttävätkö heidän tuotteensa nämä vaatimukset eli tuotteet käydään läpi niiden osalta. Yleensä kuitenkin jo siinä vaiheessa, kun lähdetään kartoittamaan yhteistyökumppaneita, on isoilla toimijoilla jo määritelty vaatimusten lähtötaso ja tärkeimpien asiakkaiden kanssa voidaan keskustella vaatimusten toteuttamisesta.

”Silloin jos lähdetään laajentamaan meidän valikoimaa, niin lähdetään kertomaan asiakkaille, että meille tulee tällainen tuotesarja ja siinä vaiheessa keskustelua voi tulla esiin asiakkaiden kanssa, että miksi tämä ei olisi hyvä ja löytyykö tiettyjä perusstandardeja ja sertifikaatteja, ISO:a BRC:tä ja muuta.” – Toimittaja B

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat Wilhelmin ym. (2016a) tutkimusta siltä osin, että molemmat maataloussektorin toimittajat toteuttivat kaksoisagenttirooliaan brändituotteita maahantuovaa yritystä huomattavasti aktiivisemmin. Biodiversiteetin säilyminen nousi tärkeäksi seikaksi ympäristöllisen vastuun varmistamisessa molempien maataloussektorin toimittajien vastauksissa. Toimittaja C:n tavoitteena on opettaa viljelijöilleen biodiversiteetin säilyttämisen hyötyjä ja he tarjoavat viljelijöille useita tapoja pyrkiä luonnon monimuotoisuuden säilymiseen, esimerkiksi mehiläishotelleja, viheralueita sekä pesiä linnuille pellon laidoilla, jolloin linnut auttavat tuholaiistorjunnassa kemikaalien sijaan. Toimittaja B:llä puolestaan on selkeä rajaus, etteivät he tuo lainkaan lihaa kyseenalaisilta Amazonasin ja Mato Grosson alueilta Etelä-Amerikasta, joissa sademetsää kaadetaan lihatuotannon tieltä.

Toimittaja on lisäksi mukana näiden alueiden suojelemisen kehittämiseen tähtäävissä projekteissa.

Molemmat haastatellut maataloussektorin toimittajat ovat ymmärtäneet, että prosessien kehittäminen tilojen tasolla on välttämätöntä kestäväen kehityksen aikaansaamiseksi, koska maataloudella on merkittävä vaikutus ympäristöön. Kummallakin maataloussektorin toimittajalla on oma ohjelma tai politiikka sosiaalisen ja ympäristöllisen suorituskyvyn parantamiseksi. Kumpikin toimittaja on jo suhteellisen pitkällä omien vastuullisuusohjelmien kanssa, kehittävät niitä ja tekevät sitoumuksia vastuullisuuden aloitteisiin ilman ostavan yrityksen osallistumista. Tämä huomio tukee Wilhelm ym. (2016a) tutkimusta, jossa maataloustuotteiden toimittajat olivat pitkällä vastuullisuuden toteuttamisessa ilman ostavan yrityksen tukea. Molemmat toimittajat ylittävät minimisäännökset vastuullisuudelle ja määrittelevät kestävyuden osaksi kilpailukykyään. Kolmannella toimittajalla ei ollut minkäänlaista vastuullisuussitoumusta tai politiikkaa käytössään. Toimittaja A mainitsi, että he eivät saa eettisiä ohjeistoja usein allekirjoitettavaksi asiakkaidensa suunnalta.

”Meidän politiikkaan kuuluu pohjustusta eläinten hyvinvoinnista eli kaikki possujen kastointi, teurastus, kuljetusajat, sarvien ja häntien typistykset, sosiaalinen näkökulma. Ollaan Brasiliassa nimenomaan tähän metsien harventumiseen otettu kantaa, ollaan valittu omat painopistejutut, kuten, soija, kasvihuonekaasut, luonnonmonimuotoisuus, antibiootit, kuljetukset ja pakkaukset. Sitten tuoteturvallisuudesta tietenkin, miten toimitusketjussa seurataan sitä ja viimeisenä meidän vastuullisuus eli miten viestitään toimittajien asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa.” – Toimittaja B

Toimittaja B huolehtii vaatimusten toteutumisesta tuottajalla asti siten, että heillä on oma laatuasiantuntija, joka kiertää auditoimassa tuotantolaitoksia Etelä-Amerikassa. Toimittajalla on myös kolme henkilöä töissä Brasiliassa, joiden tehtävänä on kiertää tuotantolaitoksia ja varmistaa eläinten hyvinvointi sekä sosiaalisen vastuun toteutuminen paikan päällä. Sosiaalisen vastuun osalta toimittaja C varmistaa, että viljelijät ja heidän omat tehtaansa toimivat paikallisen lainsäädännön mukaan Euroopassa. Yhteistyöyrityksiä Kiinassa ja Intiassa he eivät voi vaatia toimimaan Euroopan lainsäädännön mukaan, jolloin he varmistavat, että ne toimivat paikallisten lainsäädäntöjen puitteissa. Suurin osa toimittajan C tehtaista on SEDEX-

rekisteröity ja toimittaja käyttää aina kolmannen osapuolen järjestämiä SMETA-auditointeja. Auditointeja tehdään koko ajan enemmän, koska asiakkaat kysyvät niitä entistä enemmän.

Toimittaja C on haastatelluista toimittajista proaktiivisin toisen portaan toimittajien kanssa tehtävän vastuullisuusyhteistyön kanssa. Toimittaja C kouluttaa viljelijöitä, järjestää yhteistyötapahtumia sidosryhmien ja viljelijöiden kanssa, kommunikoi vastuullisuudesta asiakkaidensa kanssa sekä testaa traktoreihin asennettuja GPS-laitteita kylvämisessä. Lisäksi he ovat kehittäneet Belgian tuotantolaitokselleen kiertovesijärjestelmän, jollainen on tarkoitus ottaa käyttöön myös muissa yrityksen tuotantolaitoksessa. Heillä on töissä yhteensä 55 agronomia, jotka kiertävät pelloilla ja neuvovat viljelijöitä. Agronomeilla ei ole toimistopäiviä, vaan he ovat jatkuvasti viljelijöiden kanssa. Tämän toimittajan voimasuhde viljelijöihin on vahva, koska toimittaja haluaa varmistua sadon tasalaatuisuudesta ja tarjoaa siemenet, joten heillä on huomattavasti mahdollisuuksia vaikuttaa viljelyn vastuullisuuteen. Myös Wilhelmin ym. (2016a) tutkimuksessa maataloustuotteiden toimittajilla oli aktiivista yhteistyötä viljelijöiden kanssa vastuullisuuden kehittämiseksi.

Kaikki haastatellut toimittajat tunnistivat neuvotteluvoiman puutteen tekijäksi, joka heikentää heidän ponnistelujaan aktiivisen toissijaisen roolinsa hoitamisessa, mutta valtasuhteet eivät vaikuttaneet kaikkiin yhtä paljon. Ensimmäisen portaan toimittajat ovat Wilhelmin ym. (2016a) mukaan usein hyvin riippuvaisia muutamasta toisen portaan toimittajasta, jotka pystyvät toteuttamaan ensimmäisen portaan toimittajalta tulevat standardit ja pitämään hintansa matalana samanaikaisesti. Tällainen tilanne voidaan nähdä olevan toimittaja A:n kohdalla, koska he tekevät kauppaa niin suurten aasialaisten toimittajien kanssa, että heillä itsellään ei ole riittävästi neuvotteluvoimaa vastuullisuusasioissa. He ovat myös usein tietoisia toisen portaan toimittajan vastuullisuuden tasosta, mutta kokevat, etteivät pysty vaikuttamaan siihen. Maataloustuotteiden toimittajilla on haastattelujen perusteella vahvempi neuvotteluvoima toisen portaan toimittajiaan kohtaan, eivätkä he koe tätä yhtä suurena haasteena.

Toimittaja A:lla ei myöskään ole yhtä vahvoja vastuullisuuteen sidottuja kannustimia kuin maataloustuotteiden toimittajilla. Vastuullisesti tuotetuista maataloustuotteista on mahdollisuus saada korkeampaa hintaa markkinoilla. Ensimmäisen portaan toimittajilla on usein myös liian pienet resurssit toissijaisen roolin toteuttamiseen, mikä vähentää toissijaisen kaksoisagenttiroolin toteuttamista. (Wilhelm ym. 2016a.) Tässä tutkimuksessa toimittaja A:lla

ei esimerkiksi ole töissä ketään vastuullisuudesta vastaavaa henkilöä, mikä näkyy heidän resursseissaan vastuullisuusvaatimusten siirtämiseen.

Toimittaja A on huomannut Aasian ja Euroopan välillä suuren eron mentaliteetissa vastuullisuuden osalta, koska samalla kun Euroopassa ollaan jo pitkällä luomun, gluteenittomuuden sekä vastuullisuussertifikaattien kanssa, Aasiassa työskennellään vielä esimerkiksi natriumglutamaatin kanssa. Natriumglutamaatti on arominvahvenne, joka on voimakkaasti sidoksissa aasialaiseen ruokaan ja tätä on haastateltavan mukaan vaikea muuttaa. Tämän vuoksi toimittaja kokee, että Aasian markkinoille esimerkiksi luomun tuominen ei ole lähelläkään ajankohtaista. Toimittaja A on saanut pitkäaikaisen työn tuloksena yhden heidän toimittajistaan valmistamaan Euroopan markkinoille kastikesarjan, jossa ei ole lainkaan lisäaineita. Hänen mukaansa tämän tuotesarjan lanseeraaminen oli jo suuri muutos aasialaisessa mentaliteetissa ja haastava saada toteutettua, vaikka he ovat ostavana yrityksenä suhteellisen suuri toimija markkinoilla. Haastatellun toimittajan mukaan lisäaineet ovat suurin haaste aasialaisten tuotteiden maahantuomisessa Eurooppaan.

Wilhelmin ym. (2016a) mukaan maataloustoimittajien tapauksessa institutionaalisesta ympäristöstä aiheutuvat sääntelypaineet vaikuttavat vahvasti siis ensisijaisen roolin toteutumiseen. Myös toissijaisen roolin toteuttaminen on korkeaa, koska kumpikin toimittaja ajaa omia vastuullisuusohjelmiaan ja molemmilla on töissä toisen portaan toimittajan tuotantolaitoksilla vierailevaa henkilöstöä, joiden tehtävänä on johtaa toisen portaan toimittajan vastuuta. Tieto myös kulkee avoimemmin maataloustoimittajien tapauksissa, koska esimerkiksi pakastevihannesviljelijän agronomit vierailivat säännöllisesti pelloilla ja kouluttivat toimittajia. Toimittaja A:n tapauksessa epäsuotuisat kannustinjärjestelmät, matalampi valta-asema, heikko sääntelypaine sekä epäsymmetrinen informaatio luovat epäsuotuisat olosuhteet ensisijaisen roolin toteuttamiseen.

7.4 Valtuuttaminen ja yhteistyön lisäämisen mahdollisuudet

Gimenez ja Tachizawa (2012) sekä Brockhaus ym. (2013) jakavat toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen käytännöt valtuuttamiseen ja yhteistyöhön. Valtuuttamisessa vahvempi ostava osapuoli valtuuttaa toimittajan allekirjoittamaan eettisiä ohjeistoja ja kyselyitä sekä vaatii toimittajia tekemään parannuksia suhteellisen itsenäisesti ja ottamaan niiden kustannukset hoidettavakseen. Valtuuttaminen on huomattavasti yleisempää kuin

yhteistyön tekeminen vastuullisuuden osalta tämän tutkimuksen ja aiempien tutkimusten (Gimenez & Tachizawa 2012; Brockhaus ym. 2013) mukaan. Tämän tutkimuksen perusteella yleisesti ottaen ei ole tavallista tehdä vastuullisuusyhteistyötä toimitusketjun seuraavan portaan kanssa vaan jokainen porras toteuttaa toimitusketjun vastuullisuuden johtamisesta lähinnä valtuuttamista. Toimittaja C oli haastatelluista ainoa, joka kouluttaa viljelijöitään vastuullisuusasioissa ja järjestää vastuullisuuteen liittyviä tilaisuuksia sidosryhmille. Kohdeyrityksen ostajat vierailevat jonkin verran ensimmäisen portaan toimittajien tiloilla ja tuotantolaitoksilla, mutta varsinaista kouluttamista tai vastuullisuusasioista kommunikointia on aiemmin ollut hyvin vähän.

Pääosa kohdeyrityksen ostajista ei nähnyt mahdollisuutena lisätä yhteistyötä tällä hetkellä ainakaan toimittajien kouluttamisen kautta, koska tällaiselle kohdeyrityksellä ei ole riittävästi resursseja yksin. Kuitenkin oli myös muutamia ostajia, joiden mielestä jonkinlainen pienimuotoinen koulutus tai ainakin kommunikointi ensimmäisen portaan toimittajan kanssa vastuullisuusasioista voisi toimia ja olisi hyödyllistä. Yritys voi tällä hetkellä lähinnä hyötyä voimakkaampien kilpailijoiden koulutuspanostuksista yhteisten toimittajien osalta. Suurin osa yrityksen toimittajista on kansainvälisiä toimijoita, joilta vaaditaan jo erilaisten vastuullisuusasioiden toteuttamista muiden ostavien tahojen puolelta, vaikka kohdeyritys ei niitä vielä järjestelmällisesti vaadikaan.

”Miksei me voitaisi kouluttaa omia toimittajia, kyllä se näille toimijoille kenen kanssa toimitaan olisi ihan hyvä kerrata et niitä syitä tulee aina enemmän, kun niistä keskenään keskustele ja vie sitä asiaa eteenpäin. Tai en ehkä tiedä koulutusta, mutta ainakin kommunikointia muuten et se voi olla joku muu tilaisuus ja siinä käydään miksi me halutaan tätä ja miten te pystytte toimimaan.” – Ostaja B

Tämän tutkimuksen mukaan valtuuttaminen nähtiin toimivimpana keinona lähteä liikkeelle toimitusketjun vastuullisuuden johtamisessa. Olennaista kohdeyrityksen hankintojen vastuullisuuden kehittämisen alkuvaiheessa onkin Seuringin ja Müllerin (2008) teorian mukaisesti luoda vaatimukset toimittajille (toimittajien riskin ja suorituskyvyn johtaminen) sekä tuotteille (tuotteiden vastuullisuuden johtaminen). Valtuuttamista voidaan toteuttaa kohdeyrityksessä vaatimalla sertifikaatteja jo tarjousvaiheessa uusilta toimittajilta sekä jälkikäteen jokaiselta vanhalta toimittajalta. Kun yrityksellä on selvä linja vaadittavista sertifikaateista, se vähentää riskiä valita sellaisia toimittajia, joiden toiminnan

vastuullisuudesta ei voida varmistua. Tämä tukee Grimmin ym. (2014) tutkimusta, jonka mukaan tarjousvaiheessa käytetyt vastuullisuuskriteerit ja sertifikaatit voivat jo varhaisessa vaiheessa vähentää riskiä niiden toimittajien valitsemisesta, jotka eivät täytä kriteerejä.

Auditointien määrää tullaan myös lisäämään tulevaisuudessa amfori BSCI:n jäsenyyden myötä. Auditoinnit puolestaan mahdollistavat syvemmän arvioinnin toimittajien tuotantolaitosten ja prosessien toiminnasta ja mahdollisten väärinkäytösten havainnoimisen Grimmin ym. (2014). Amfori BSCI:n jäsenyys auttaa kohdeyritystä saamaan selkeämmän kuvan toimitusketjustaan ja sen avulla riskitoimittajien seuranta helpottuu.

7.5 Tuotteiden vastuullisuuden johtaminen hankintalinjausten avulla

Priorioinnin merkitys tuotteiden vastuullisuuden johtamisessa

Amfori BSCI:n mukaan yritysten kannattaa tunnistaa keskeiset riskitekijät ja toimittajat omassa toimitusketjussaan ja määritellä vastuullisuuden hallintatasot niihin perustuen (amfori BSCI 2015b). Kohdeyrityksen kannattaa haastattelujen perusteella keskittyä kaikkein suurimpiriskisten toimittajien vastuullisuuden kehittämiseen. Varsinkin kotimaiset suuret toimittajat toteuttavat nykyisellään vastuullisuutta niin hyvin, että niiden vastuullisuuskäytäntöihin ei ole tarvetta puuttua.

Priorisointia voidaan tehdä riskimaatoimittajien ja riskituotteiden perusteella. Tässä yritys voi käyttää hyödyksi amfori BSCI:n listausta riskimaista (amfori BSCI 2018). Yleinen mielipide haastateltavien keskuudessa oli, että hankintaketjun läpinäkyvyyttä pitäisi lisätä kaikissa tuoteryhmissä eli pitäisi toteuttaa nykyistä enemmän auditointeja, mutta etenkin uusille riskimaatoimittajille. Valikoimassa olevia riskituotteita, jotka tarvitsisivat vastuullisen hankinnan linjaukset, ovat kalat ja äyriäiset, palmuöljy, tuotantoeläinten hyvinvointi, soija, muovi ja riskimaasäilykkeet. Keskustelussa esiin nousi myös suomalaiset marjat ja niiden sosiaalinen vastuullisuus. Haastateltavat eivät tarkasti osanneet kuvailla tarvittavien linjausten sisältöä, mutta yritykseltä kaivataan selkeää kantaa ohjaamaan hankintoja kirjallisessa muodossa, jotta vastuullisuusvaatimuksia on helpompi perustella toimittajille.

“Olisi ilman muuta hyvä et olisi hankintalinjaukset, että sitä voisi sitten antaa eteenpäin joko asiakkaalle tai tavarantoimittajalle, että tämä on meidän tyyli toimia.” – Ostaja C

Tuotteiden vastuullisuuden johtamisen toinen prioriteetti on yrityksen omat merkit, koska yrityksen valikoimassa on kymmeniä tuhansia tuotteita. Yritys toimii välittäjänä, jolla ei ole omaa tuotantoa. Tämän vuoksi yrityksen omien merkkien vastuullisuus voidaan ensimmäisenä varmistaa ja muille toimittajille voidaan suositella hankintalinjausten noudattamista.

Sertifikaatit tuotteiden vastuullisuuden johtamisessa

Seuringin ja Müllerin (2008) mukaan vastuullisiin tuotteisiin liittyy vahvasti erilaisten sosiaalisten ja ympäristöllisten standardien noudattaminen. Lähtötilanteessa ostajat vaativat toimittajilta sertifikaatteja hyvin ostajasta riippuen ja toisissa tuoteryhmissä enemmän kuin toisissa. Haastatelluilta toimittajilta vaadittiin pääasiassa tuotespesifikaatiota ja tiettyjä tuotteisiin liittyviä sertifikaatteja, kuten sertifioitua palmuöljyä. Sertifikaateista BRC ja IFS mainittiin minimivaatimuksina tietyille asiakkaille. Isoimmat asiakasyritykset tekevät myös ajoittain tarkastuksia, joissa käydään tuotteittain läpi tiettyjen sertifikaattien olemassaoloa, esimerkiksi halal- todistuksia. Haastatellut toimittajat eivät juuri säilytä sertifikaatteja itsellään vaan tietävät, että ne ovat aina saatavissa omilta toimittajilta tai tuottajilta tarvittaessa. Toimittaja C oli haastateltavista ainut, joka nosti asiakkailta tulevat sosiaalisen vastuun vaatimukset esille. Bushin ym. (2013) mukaan tällä hetkellä voimassa oleva trendi on kestävän kehityksen edistäminen ympäristömerkkien kautta (eco-labelling). Ympäristömerkkejä ja niihin liittyviä standardeja on olemassa jo lähes jokaiselle tuoteryhmälle ja tämä nousi esiin myös haastattelujen tuloksissa.

Yrityksellä ei ole tällä hetkellä suoraa kahvituontia, koska kahvissa, kuten teessä ja kaakaossa, luotetaan isoihin kotimaisiin toimittajiin ja niiden kykyyn varmistaa hankintaketjunsä vastuullisuus. Valikoimassa olevien tuplasertifioitujen kahvien määrä on lisääntymään päin ja asiakkaat kysyvät sitä entistä enemmän. Kuitenkin löytyy myös niitä asiakkaita, joille kahvin edullinen hinta on vastuullisuutta tärkeämpää. Siksi valikoimassa täytyy olla ”jokaiselle jotakin” ja se voi aiheuttaa jonkin verran haasteita hankintalinjausten asettamisessa.

Luomutuotteiden kysyntä on haastattelujen mukaan tukkukaupassa päivittäistavarakauppaa pienempää. Monessa tuoteryhmässä tarjotaan luomua, mutta varsinkin tuoretuotteissa, kuten HeVissä, kalassa ja lihassa, niiden menekki on todella vähäistä. Lähellä tuotetulla ruualla tukkukaupassa on hieman luomua parempi kysyntä. Kalatuotteissa valikoimapäätöksissä

kiinnitetään huomiota kalalajien uhanalaisuuteen ja kalastustapojen kestävyYTEEN. Apuna käytetään WWF:n kalaopasta, jonka punaisen listan kaloja ei hyväksytä ollenkaan valikoimiin. Sertifikaateista kala-ja äyriäistuotteissa on MSC ja ASC- sertifikaatteja ja asiakkaat kysyvät sertifioituja tuotteita. Myytävistä kalatuotteista kuitenkin suurin osa eli 90 prosenttia, on sertifioimatonta, koska suurimmat myytävät tuotteet ovat Norjan lohi ja Suomessa kasvatettu kirjolohi, joilla ei tällä hetkellä ole ASC-merkintää. Lohella ASC merkinnät ovat kuitenkin lisääntymässä. Muista suurten merten isovolyyimisistä kaloista, kuten seistä, turskasta, kampelasta noin 95 prosenttia on sertifioituja. Myytävistä äyriäisistä suurin osa on kasvatettu ja kaikissa on vähintään ASC-sertifioitu vaihtoehto.

Lihat tuotteissa asiakkaita kiinnostaa lihan alkuperämaa, koska sillä on merkitystä myös asiakkaan omalle maineelleen. Lihan osalta valikoimapäätöksissä mietitään tuotantoeläinten hyvinvointia. Naudan osalta toimittajilta kysytään mm. Rainforest Alliance- sertifikaattia ja selvitetään, ettei liha ole peräisin Amazonin kolmiosta eli sen kasvattamisen tieltä ei ole tuhottu sademetsää tai vesistöjä. Tällä hetkellä pyritään ostamaan enintään kerran antibiooteilla hoidetun eläimen lihaa ja tämän toteutumista pyritään jatkossa varmistamaan hankintalinjausten avulla.

“Asiakkaita kiinnostaa lihan alkuperä, vähemmän kysellään sosiaalisia ja ympäristöllisiä arvoja, enemmän on se alkuperämaa. Olen nähnyt niitä tuotantolaitoksia esimerkiksi Thaimaassa, siellä on äärettömän hienoja laitoksia, jotka toimii hyvin, mutta kun se on just tämä asiakkaan imago juttu, että myydäänkö minkä maan tuotteita niin ne ei halua myydä sitä eteenpäin.” - Ostaja B

Hankintalinjaukset

Lähes kaikkien haastateltavien mukaan hankinnoissa pitäisi olla käytössä sopimuksenteon yhteydessä täytettävä ja allekirjoitettava eettinen ohjeisto toimittajille, jossa kysytään sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun toteutumisesta sekä selkeät tuotteisiin liittyvät hankintalinjaukset, joita käyttää hankintapäätösten tukena. Hankintalinjausten noudattaminen voitaisiin varmistaa pyytämällä toimittajilta vaadittavat sertifikaatit, mutta koska nekään eivät aukottomasti kerro kaikkea, paikan päällä käyminen ja auditoiminen kolmannen osapuolen toimesta varmistaisi haastattelujen mukaan parhaiten linjausten toteuttamisen. Haastattelujen perusteella toimittajille säännöllisesti lähetettävä kysely raaka-aineiden vastuullisuudesta voisi

auttaa tuotteiden läpinäkyvyyden lisäämisessä. Kyselyiden huono puoli toisaalta on se, että valikoimat ja tuotteet muuttuvat usein ja siksi olisikin parempi yleisesti ottaen varmistaa jo sopimuksentekovaiheessa tai toimittajaa valitessa, että tuotteet täyttävät vaatimukset.

Taulukossa 4 esitellään ostajien haastattelujen perusteella muotoutuneet hankintalinjaukset tuotteille. Haastatteluissa heränneistä aiheista tehtiin ehdotukset linjauksiksi esimerkiksi muovipussien vähentämisen osalta. Ehdotusten luomisessa hyödynnettiin myös kaupan alan vastuullisuusraporteista kerättyä tietoa. Hankintalinjaukset perustuvat pitkälti ostajien haastatteluihin, mutta niitä on täydennetty yrityksen vastuullisuusjohtajan, hankintajohtajan ja tuoteryhmäpäällikön kanssa. Muut linjausten aiheet nousivat suoraan esiin haastatteluissa, mutta atsovärit lisättiin linjauksiin yrityksen vastuullisuusjohtajan ehdotuksesta.

Taulukko 4. Hankintalinjaukset kohdeyritykselle.

Linjaukset	Tavoitteet
Tuotantoeläinten hyvinvointi	<ul style="list-style-type: none"> • Eläinsuojelulainsäädännön toteutuminen • Viiden vapausperiaatteen noudattamisen suosittelu • Kotimaisen lihan suosiminen • Suositellaan, että tuotantoeläimiä ei hoideta antibiooteilla ennaltaehkäisevästi • Vain vapaiden kanojen munia valikoimassa vuonna 2025
Kalat ja äyriäiset	<ul style="list-style-type: none"> • Ei WWF:n punaisen listan kaloja valikoimassa • MSC ja ASC- sertifioitujen kalojen ja äyriäisten suosiminen • Lähivesien kalojen suosiminen
Palmuöljy	<ul style="list-style-type: none"> • Valikoimassa olevat kasvirasvat ja levitteet 100% sertifioidusta palmuöljystä • Omat merkit: 2020 mennessä 100% sertifioitua palmuöljyä
Soija	<ul style="list-style-type: none"> • Omat merkit: 2022 mennessä 100% sertifioitua soijaa
Tee, kahvi & kaakao	<ul style="list-style-type: none"> • Sertifioidun kahvin, teen ja kaakaon suosiminen valikoimapäätöksissä
Muovi	<ul style="list-style-type: none"> • Hevipussien rinnalle pienet biopussit kassoille • Ei ohuita muovikasseja kassoilla kuin pyydettyäessä • Muovikassit maksullisia – kierrätysmateriaalikassit korvaavaksi • Vaihtoehtona kassoilla kestokassit ja paperikassit – hinnoittelu vaihtoehtoja suosivaksi • Kierrätettävistä materiaaleista valmistettujen kertakäyttöastioiden valikoiman kasvattaminen • Omat merkit: 2020 mennessä vain kestävästä materiaaleista valmistettuja kertakäyttöasioita • Omat merkit: ei PVC-muovia pakkauksissa
Geeniteknologia	<ul style="list-style-type: none"> • Omat merkit: Ei GMO tuotteita
Atsovärit	<ul style="list-style-type: none"> • Ei atsovärejä tuotteissa

Riskituotteista nousi esiin palmuöljy, jonka vastuullisuudesta asiakkaat kysyvät. Haastattelun mukaan yrityksen kasvirasvavevitetoimittajien kaikki palmuöljy on sertifioitua. Yrityksen valikoimassa on kuitenkin paljon esimerkiksi leipomotuotteita, joiden palmuöljyn vastuullisuuden varmistaminen on seuraava askel tuotteiden vastuullisuuden johtamisessa. Realistisena lähitulevaisuuden tavoitteena voidaan pitää täysin vastuullisesti tuotettuun palmuöljyyn siirtymistä lähivuosien aikana yrityksen omissa merkeissä. Muille toimijoille voidaan lähettää vuosittain kysely palmuöljyn vastuullisuudesta ja suositella sertifioitua palmuöljyn käyttöä.

”Palmuöljy koskettaa niin paljon, että vaikka välimatka on niin pitkä sinne mistä ostetaan meidän ananakset, niin meidän on helpompi valvoa sen vastuullisuutta, kuin meidän kaikkia 60 leipomotoimittajaa, 1000 leipomonimikettä ja niiden palmuöljyn käyttöä”

– Ostaja A

Ostaja E:n tavoitteena on alusta asti ollut tehdä yrityksen omasta merkistä vastuullista nonfood-tuotteiden, kuten kertakäyttöastioiden osalta. Yrityksen oma merkki olikin ensimmäinen privat label, jonka kertakäyttöastiat olivat peräisin sertifioitusta metsästä. Kohdeyritys oli myös ensimmäinen suomalainen yritys, joka sai Joutsenmerkin private label-tuotteeseen. Oman merkin valikoimassa ei ole alumiinifolioita, eikä kelmua juurikin vastuullisuussyistä. Ostajan mukaan kysymys ei ole nonfood- tuotteiden osalta niinkään siitä mitä ostajat haluavat valikoimaan, vaan siitä mitä toimittajat pystyvät tekemään. Pienenä yrityksenä kohdeyritys hyötyy isojen yritysten vaatimuksista, esimerkiksi silloin kun isot yritykset vaativat esimerkiksi kestäviä pakkausmateriaaleja ja kertakäyttöasioita toimittajilta, samalla niiden saatavuus paranee muillekin toimijoille.

Ostaja E:lle tärkeää valikoimassa olevissa ruokapakkauksissa, kuten pizzalaatikoissa ja kertakäyttöasioissa on elintarvikekelpoisuus eli etteivät ne ole kierrätysmateriaaleista valmistettu, sekä että valikoimassa olisi mahdollisimman paljon sertifioitua metsästä valmistettuja, Joutsenmerkittyjä, biohajoavia ja kompostoituvia materiaaleja. Nonfood-tuotteissa kysyntä sertifioituille tuotteille kasvaa koko ajan ja materiaalien biohajoavuus on tällä hetkellä tärkeää asiakkaille. Biohajoavien kertakäyttöastioiden osuus kohdeyrityksen valikoimasta kasvaa ja niiden valinnassa ostaja käyttää luotettavia toimittajia, joilla tietää sertifikaattien olevan kunnossa. Ostaja on itsenäisesti laajentanut biohajoavien pillien valikoimaa muovipillien rinnalle, koska monet asiakkaat ovat tehneet omat linjauksensa

muovipilleistä luopumisen suhteen. Ostaja on pohtinut myös paperikassien ottamista pikatukkujen kassoille muovikassien ja kestokassien rinnalle tai jopa kokonaan korvaamaan tavallisen muovipussin.

Hankintalinjausten asettamisen haasteista nousi esille valikoiman mahdollinen suppeneminen jossain tuoteryhmissä, jos aletaan asettaa tarkkoja määritelmiä hankittavien tuotteiden vastuullisuudelle. Lihatuotteissa esimerkiksi uusien vastuullisempien toimittajien löytäminen voi olla haaste, HeVi-tuotteissa ei tätä ongelmaa haastateltavien mukaan ole. Muutama haastateltava mainitsi valikoimamuutosten vaikutuksen hintoihin, jonka vuoksi tiettyihin asiakkaiden vaatimiin hintoihin pääseminen voi vaikeutua, mutta tätäkään ei nähty varsinaisena haasteena. Hankintalinjausten asettaminen nähtiin positiivisena asiana, joka selkeyttää hankintoja ja antaa yrityksen linjan hankintapäätösten tueksi.

7.6 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tämän tutkimuksen tulosten yhteenveto voidaan kiteyttää seuraaviin huomioihin. Ensinnäkin, hankintalinjaukset auttavat ostavaa yritystä sanoittamaan omat vaatimuksensa tuotteiden vastuullisuudesta toimittajille ja muille sidosryhmilleen. Niiden merkitys perustuu siihen, että ne sanoittavat sen, missä yritys haluaa olla tulevaisuudessa ja ne auttavat yritystä luomaan painetta toimittajilleen yhdessä kilpailijoidensa kanssa. Hankintalinjausten asettamisessa olennaista on priorisoida tuotteita, joihin liittyy suurimmat sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun riskit ja samalla tunnistaa ne riskitoimittajat, joiden vastuullisuuden johtamiseen tulee erityisesti keskittyä.

Toiseksi, yrityksen on tärkeintä varmistaa ensimmäisen portaan toimittajan kyvykkyys toteuttaa kaksoisagenttirooliaan vastuullisuusvaatimusten välittäjänä. Toimittajan liiketoimintasektorilla on merkitystä kaksoisagenttiroolin toteuttamisessa ja ostavan yrityksen vastuullisuusvaatimusten siirtämisessä eteenpäin toimitusketjussa. Kohdeyrityksen kannattaisikin panostaa erityisesti niihin toimittajiin, jotka toimivat kaksoisagenttiroolin kannalta haastavimmilla liiketoimintasektoreilla, kuten tämän tutkimuksen aasialaisia brändituotteita maahantuovaan yritykseen.

Kolmanneksi, toimittajien valtuuttamista hyödynnetään toimitusketjun johtamisessa huomattavasti yhteistyötä enemmän, kuten aiempi teoria (Brockhaus ym. 2013) olettaa.

Tapaustutkimuksen kohdeyrityksen kohdalla valtuuttaminen eettisten ohjeistojen, kyselyjen ja auditointien kautta toimii hyvänä alkuna hankintojen vastuullisuuden johtamiselle. Yrityksellä on kuitenkin valmiiksi olemassa hyvät ja pitkäaikaiset suhteet toimittajiinsa, joten yhteistyön tekeminen vastuullisuuden osalta voisi hyvinkin olla mahdollista tulevaisuudessa.

Viimeiseksi, tapaustutkimuksen kohteena olevan yrityksen kaikki toimitusketjut ovat tällä hetkellä avoimia. Toimitusketjusuhteita kuvastaa vahva keskinäinen luottamus vastuullisuuden toteutumisessa ja suurin osa yrityksen toimittajista onkin suuria suomalaisia tai kansainvälisesti tunnettuja yrityksiä. Kohdeyrityksen kannattaa kuitenkin sisällyttää kolmannen sektorin toimijat mukaan toimitusketjuunsa ja pyrkiä niiden avulla sulkemaan toimitusketjunsä, koska tutkimuksen perusteella kaikilla yrityksen ensimmäisen portaan toimittajilla ei ole riittäviä valmiuksia toisen portaan toimittajien vastuullisuuden varmistamiseen.

8 Tarkastelu ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tutkittiin suhteellisen uutta tutkimusalaan moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisesta hankintalinjausten avulla. Lisäksi tutkittiin toimitusketjun vastuullisuuden johtamista valtuuttamisen ja yhteistyön kautta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustui moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen eri näkökulmiin, joita olivat moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtaminen ja siihen liittyvät haasteet (mm. Choi & Wu 2009; Wilhelm ym. 2016b; Grimm ym. 2014), Menan ym. (2013) erilaiset toimitusketjujen mallit, Wilhelmin ym. (2016a) kaksoisagenttiroolin merkitys toisen portaalan toimittajien johtamisessa sekä Gimenezin ja Tachizawan (2012) toimitusketjun vastuullisuuden jako valtuuttamiseen ja yhteistyöhön. Teoreettisen viitekehysten pohjalta vastattiin tutkimuskysymykseen: mikä merkitys hankintalinjauksilla ja toisaalta ostavan yrityksen ja toimittajan välisellä yhteistyöllä on moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisessa.

Johtopäätösten ensimmäisessä alaluvussa esitetään tiivistetysti tämän tutkimuksen päätulokset vastaamalla johdantoluvussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen tutkimuksen päätuloksia peilataan aikaisempaan kirjallisuuteen teoreettisten ja yritysjohtollisten vaikutusten kautta. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, pohditaan tutkimuksen rajoituksia ja ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

8.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tämä tutkimus täydentää moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen kasvavaa tutkimuskenttää perusteellisen tapaustutkimuksen avulla. Tässä tutkimuksessa tarjottiin syvempi ymmärrys mahdollisuuksista ja haasteista, joita ruokaketjun yritykset kohtaavat moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisessa. Tässä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia yhdessä siihen liittyvän kirjallisuuden kanssa.

Tutkimuskysymys oli: mikä merkitys hankintalinjauksilla ja toisaalta ostavan yrityksen ja toimittajan välisellä yhteistyöllä on moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisessa. Tutkimuskysymystä tarkasteltiin kolmen alakysymyksen kautta: millaiset hankintalinjaukset sopivat parhaiten elintarvikealan tukkukaupan toimintaan, miten yrityksen ensimmäisen portaalan tavarantoimittajat siirtävät ostavan yrityksen tuotteisiin liittyvät

hankintalinjaukset osaksi omaa toimintaansa ja välittävät ne eteenpäin omille toimittajilleen sekä mitä mahdollisuuksia yrityksellä on yhteistyön lisäämiseksi moniportaisessa toimitusketjussaan.

Tutkimuksen ensimmäiseen alakysymykseen vastattiin tarkemmin luvussa 7, jossa käytiin yksityiskohtaisesti läpi tutkimuksen perusteella tärkeimmiksi nousseet hankintalinjaukset. Elintarvikealan tukkukaupalle tarpeellisimmat hankintalinjaukset liittyivät riskituotteisiin sekä riskimaatuotteisiin, kuten tuotantoeläinten hyvinvointiin, kaloihin ja äyriäisiin, palmuöljyyn, soijaa, kahviin, teehen sekä kaakaoon. Näiden lisäksi tehtiin linjaukset muovista, geeniteknologiasta ja atsoväreistä. Hankintalinjausten merkitys perustuu siihen, että ne sanoittavat sen, missä yritys haluaa olla tulevaisuudessa ja ne auttavat yritystä luomaan painetta toimittajilleen yhdessä kilpailijoidensa kanssa. Hankintalinjausten asettamisessa olennaista on priorisoida tuotteita, joihin liittyy suurimmat sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun riskit ja samalla tunnistaa ne riskitoimittajat, joiden vastuullisuuden johtamiseen tulee erityisesti keskittyä.

Vastaus tutkimuksen toiseen alakysymykseen eli miten yrityksen ensimmäisen portaatan tavarantoimittajat siirtävät ostavan yrityksen tuotteisiin liittyvät hankintalinjaukset osaksi omaa toimintaansa ja välittävät ne eteenpäin omille toimittajilleen, riippuu olosuhteista, joissa ensimmäisen portaatan toimittaja toteuttaa kaksoisagenttirooliaan vastuullisuusvaatimusten välittäjänä. Kohdeyrityksen ensimmäisen portaatan toimittajilla on hyvin vaihtelevat olosuhteet sen toteuttamiseen, minkä vuoksi kohdeyritykseltä vaaditaan jatkossa jonkin verran panostuksia, mikäli se haluaa omat vastuullisuusvaatimuksensa siirtymään eteenpäin toimitusketjussaan. Viimeiseksi tällä tutkimuksella haluttiin löytää vastaus kolmanteen alakysymykseen eli mitä mahdollisuuksia yrityksellä on yhteistyön lisäämiseksi moniportaisessa toimitusketjussaan. Kohdeyrityksen kohdalla toimittajien kouluttamisen ja muun yhteistyön ei nähty olevan mahdollista tällä hetkellä, mutta tulevaisuudessa toimittajien kouluttamista voitaisiin mahdollisesti toteuttaa luotettavien ja pitkäaikaisten toimittajasuhteiden valossa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tämä tutkimus tarjoaa kattavan tapaustutkimusesimerkin suhteellisen uudesta tutkimusalasta. Tässä tutkimuksessa tehtiin kattava läpileikkaus suomalaisen tukkukaupan toimitusketjun vastuullisuuteen, koska tutkimuksessa olivat mukana ruokaketjun jäsenet kolmessa portaassa: tukkukaupan asiakas, tukkukaupan ostajat ja

tavarantoimittajat. Näin ollen tutkimus on ainoita suomalaisia laadullisia tutkimuksia, jossa on päästy selvittämään hankintalinjausten käyttöä vertikaalisen moniportaisen toimitusketjun useammalla ruokaketjun portaalla.

8.2 Teoreettiset vaikutukset

Tämän tutkimuksen tärkeimmät teoreettiset vaikutukset esitellään seuraavaksi. Ensimmäinen teoreettinen havainto oli, että yritykset johtavat ensimmäisen portaan toimittajiensa vastuullisuutta huomattavasti toista porrasta enemmän. Ruokaketjun yritykset pyrkivät harvoin Menan ym. (2013) mallin mukaiseen suljettuun toimitusketjuun. Yleisempää on, että jokainen toimitusketjun jäsen huolehtii suhteistaan yhden portaan verran eteen ja taaksepäin toimitusketjussa. Tutkimuksen kohdeyrityksen toimitusketju on Menan ym. (2013) mallin mukaan avoin eli yritys delegoi toisen portaan toimittajiensa vastuullisuuden johtamisen kokonaan ensimmäisen portaan toimittajilleen. Tämä tutkimus tukee kuitenkin myös aiempia tutkimuksia (Grimm ym. 2014; Wilhelm ym. 2016a), joiden perusteella tilanteessa, jossa yrityksen omat resurssit eivät ole riittävät suljettuun toimitusketjuun pääsemiseksi, yrityksen kannattaa tehdä yhteistyötä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Tällä tavoin yritys voi sulkea toimitusketjunsä ja varmistaa ympäristöllisen ja sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisen toimitusketjunsä alkupäässä.

Toinen havainto oli, että ostava yritys luottaa usein kaiken vastuun toisen portaan toimittajien vastuullisuuden johtamisesta ensimmäisen portaan toimittajilleen. Tämä tukee Wilhelmin ym. (2016a) teoriaa, jonka mukaan ensimmäisen portaan toimittaja on äärimmäisen tärkeän koko toimitusketjun vastuullisuuden toteutumisen kannalta. Yrityksen onkin olennaista ymmärtää olosuhteet, joissa ensimmäisen portaan toimittajat toteuttavat rooliaan kaksoisagenttina ostavan yrityksen ja toisen portaan toimittajan välillä. Myös tämä tutkimus näytti, että toimittajan liiketoimintasektorilla sekä neuvotteluvoimalla on selkeä merkitys kaksoisagenttiroolin toteuttamisessa.

Kolmanneksi, tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiempia tutkimuksia (Gimenez & Tachizawa 2012; Brockhaus ym. 2013; Akhavan & Beckmann 2017; Vachon & Klassen 2008) toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen käytäntöjen jakamisesta valtuuttamiseen ja yhteistyöhön. Valtuuttamisen nähtiin tässä tutkimuksessa olevan huomattavasti yhteistyötä yleisempää, kuten myös Brockhausin ym. (2013) tutkimus osoittaa. Yhteistyötä kannattaa toteuttaa kilpailijoiden tai kolmannen sektorin järjestöjen kanssa, mikäli yrityksen omat

resurssit eivät sitä mahdollista.

Tässä tutkimuksessa yhdistettiin siis vastakkaiset teoriat ensimmäisen portaan toimittajan tärkeydestä moniportaisen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisessa sekä pidemmällä toimitusketjussa vaikuttamisen tärkeydestä yhteistyön ja suljetun toimitusketjun avulla. Tutkimuksen avulla saatiin teoriaan uutta näkökulmaa näiden teorioiden yhdistämisellä, koska Menan ym. (2013) mukaisesta suljetusta toimitusketjusta on hyötyä etenkin silloin, kun ensimmäisen portaan toimittaja ei täysin pysty toteuttamaan Wilhelmin ym. (2016a) mukaista kaksoisagenttirooliaan.

Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan myös päätellä, että mitä lähempänä yritys on lopullista kuluttajaa, sitä enemmän vastuullisuusvaatimuksia se asettaa omille toimittajilleen. Tämä huomio tukee Ghadgen ym. (2018) tutkimusta, koska sen mukaan toimitusketjun toimijat, jotka ovat lähempänä loppuasiakasta, toteuttavat kestäviä käytäntöjä muita portaita enemmän. He päättelivät, että sidosryhmiltä tulevat ulkoiset paineet vaikuttavat näihin yrityksiin enemmän. Asiakasyritysten vaatimukset vastuullisuudelle olivat myös tämän tutkimuksen perusteella tiukempia kuin toimittajien, mikä voi johtua heidän läheisyydestään asiakasrajapinnassa. Tämä johtopäätös on ristiriidassa sen kanssa, että asiakasyritykset eivät voi juurikaan vaatimuksillaan vaikuttaa toimitusketjun alkupäähän, jos väliportaan toimijoilla ei ole todellisia mahdollisuuksia viedä näitä vaatimuksia eteenpäin toimitusketjussa. Olennaista olisikin jokaisen toimitusketjun portaan pyrkimys vastuullisuuden toteutumiseen, ei pelkästään lähimmässä asiakaskontaktissa olevan yrityksen. Toisaalta pieniin asiakasyrityksiin, jotka eivät ole isojen yritysten lailla median ja asiakkaiden katseen alla, ei kohdistunut samanlaista painetta toimitusketjun vastuullisuuden varmistamiseksi.

Tämän lisäksi tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempaa tutkimusta (FIBS 2018), että yritykset vastaavat edelleen hyvin pitkälti vain oman toimintansa vastuullisuudesta ja luottavat toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen omille toimittajilleen. Toisen portaan toimittajien vastuullisuuteen vaikuttaminen on haastavaa toteuttaa, koska yrityksiltä puuttuu resurssit ja sitä kautta motivaatio pyrkiä vaikuttamaan ensimmäisen portaan toimittajiin pidemmälle. Usein resurssien ja valtasuhteiden vuoksi yritykset eivät pysty vaikuttamaan edes suorien toimittajiensa vastuullisuuteen, saatiikka toisen portaan. Tämän vuoksi yhteistyö kolmannen sektorin toimijoiden kanssa on usein paras ratkaisu niille yrityksille, jotka eivät itse pysty varmistamaan toimitusketjunsä vastuullisuutta. (Wilhelm ym. 2016b.)

8.3 Yritysjohdolliset vaikutukset

Yritysten toimitusketjujen vastuullisuuden johtaminen tulee edelleen lisääntymään sidosryhmiltä tulevan paineen vuoksi, joten tämän tutkimuksen tulokset antavat yrityksille hyödyllistä tietoa sen toteuttamisesta. Erityisesti tutkimuksen kohteena olevalle yritykselle tämä tutkimus tarjoaa tietoa oman toimitusketjunsä toimijoiden näkemyksistä, vaatimuksista ja mahdollisuuksista vastuullisuuden lisäämiseen. Tämä tutkimus antaa kohdeyritykselle hankintalinjaukset, mutta myös tervetulleita esimerkkejä siihen, kuinka niiden siirtäminen eteenpäin toimitusketjussa toteutuu ja mihin yrityksen kannattaa keskittää resurssejaan.

Tärkeimmät tämän tutkimuksen yritysjohdolliset vaikutukset liittyvät ensinnäkin havaintoon, että hankintojen vastuullisuuden toteuttamisen ajurina toimii useimmiten maineriskin hallinta sekä asiakastyytyväisyyden takaaminen. Sidosryhmille, erityisesti asiakkaille on tärkeää, että yritys varmistaa toimitusketjunsä vastuullisuuden ja hankintaketjun läpinäkyvyyden. Tutkimuksessa riskienhallinta nousi yhdeksi tärkeimmäksi syyksi toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen kehittämiseksi, koska yrityksen sidosryhmät eivät erottele yritystä sen toimittajien tekemisistä, kuten myös Choi ja Linton (2011) ovat huomanneet.

Toiseksi vastuullisuuden toteuttaminen vaatii perustavanlaatuista kulttuurin ja ajatusmaailman muutosta yrityksessä ja siinä johdon tuki on olennaisessa roolissa. Tutkimuksessa huomattiin myös tarve yrityksen järjestämälle vastuullisuusasioiden koulutukselle. Tämä huomio tukee Hallikkaan ym. (2011) tutkimusta, jonka mukaan hankintahenkilöstön kouluttaminen vastuullisuusasioihin on yksi tärkeimmistä yritysten toteuttamista vastuullisuuskäytänteistä. Tähän teoriaan uutena näkökohtana voidaan lisätä, että myyntihenkilöstön kouluttaminen vastuullisuuteen on yhtä tärkeää, koska heidän tulee ymmärtää vastuullisesti tuotettujen tuotteiden tuoma lisäarvo myydäkseen niitä.

Kolmanneksi, hyvät toimitusketjusuhteet ja niiden jatkuva kehittäminen ovat tärkeitä toimitusketjun vastuullisuuden johtamisessa. Luottamukselliset toimittajasuhteet lisäävät Wilhelmin ym. (2016b) mukaan kokemusta yhteisestä riskistä, jolloin ostaja ja toimittaja kokevat yhteistä vastuuta toimitusketjun tapahtumista ja pyrkivät lisäämään eettisiä hankintakäytäntöjään. Tämän tutkimuksen perusteella luottamukselliset toimittajasuhteet näyttäisivät kuitenkin vähentävän ainakin hieman ostavan yrityksen halua kehittää vastuullisen

hankinnan käytäntöjä, koska ostava yritys luottaa toimittajiinsa vastuullisuuden hoitamisessa. Kotimaisten suurten yritysten kohdalla tämä voi olla perusteltua, mutta riskimaatoimittajien ja oman maahantuonnin osalta luottamuksellisten suhteiden merkitys yhteisen riskin jakamisessa tulee jatkossa entistä tärkeämmäksi.

8.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy tutkimuksen toistamisen mahdollisuus samoihin loppupäätelmiin päätyen. Tapaustutkimuksessa validiteettia pyritään parantamaan aineistotriangulaatiolla eli useiden eri tutkimusmenetelmien ja aineistojen hyödyntämisellä. Tässä tutkimuksessa aineiston triangulaatioon pyrittiin hyödyntämällä haastatteluja, havainnointia sekä dokumentteja. Tapaustutkimukseen liittyy kritiikkiä siitä, että tuloksia ei pystytä yleistämään koskemaan suurta joukkoa, koska se kuvastaa vain yhden yrityksen tilannetta. Tapaustutkimukseen liittyviä tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää tukemaan aiempia ja tulevia tutkimuksia ja sen tuloksilla voi olla merkittävä vaikutus teoriaan. (Yin 2003.)

Tutkimuksessa pyrittiin vähentämään tulosten vinoutumia sosiaalisen hyväksyttävyyden halun takia takaamalla haastateltaville anonyymius tutkimuksen tuloksia julkaistaessa. Yinin (2009) mukaan mahdolliset vinoutumat tuloksissa johtuvat usein itse tutkijasta, koska tutkija voi huomaamattaan johtaa haastattelua haluamaansa suuntaan ja toisaalta tutkittavat voivat vastata, mitä he luulevat tutkijan haluavan kuulla. Tässä tutkimuksessa tutkija tunsikin haastatellut ostajat valmiiksi, mikä luultavasti mahdollisti rehellisemmät ja avoimemmat vastaukset kysymyksiin kuin jos tutkija olisi ollut heille tuntematon henkilö. Toimittajien vastauksiin saattoi puolestaan vaikuttaa se, että yritykset tietenkin haluavat antaa itsestään mahdollisimman hyvän kuvan ulospäin. Toisaalta toimittajat tulivat haastattelujen aikana kertoneeksi jonkin verran alan toimijoiden yleisistä käytännöistä, mikä vahvisti kuvaa siitä, että alalla on monenlaisia toimijoita. Vaikka esimerkiksi haastateltu lihatoimittaja pyrkii vastuullisuuteen omassa toimitusketjussaan, haastattelussa ilmeni, että alalla on useita toimijoita, jotka ostavat lihaa spottierissä tuntematta sen alkuperiä eli hinta on monesti alalla vastuullisuutta ratkaisevampi tekijä.

Validiteetti kuvastaa sitä, kuinka hyvin tutkimuksella vastataan tutkimuskysymykseen ja kuinka hyvin tutkimus kuvastaa tutkittavaa ilmiötä. Validiteetti kuvaa myös tutkimustulosten

laajuutta ja kuinka hyvin niistä pystytään tekemään riittäviä johtopäätöksiä. Reliabiliteetti puolestaan mittaa tutkimuksen toistettavuutta samoihin tuloksiin pääsemiseksi. Reliabiliteetti ei ole kovin hyvä laadullisen tapaustutkimuksen luotettavuuden mittari, koska tapaustutkimus on nimensäkin mukaan tapauskohtainen ja sidoksissa tiettyyn aikaan ja yrityksen tilanteeseen tutkimushetkellä. (Golafshani 2003; Stenbacka 2001.)

Tämän tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia mitataan Morsen, Barrettin, Mayanin, Olsonin ja Spiersin (2002) strategian mukaan. Heidän mukaansa tutkimusten tulosten reliabiliteetti ja validiteetti voidaan varmistaa toteuttamalla viisi askelta. Ensimmäinen askel on metodologian johdonmukaisuus, jolla tarkoitetaan tutkimuskysymyksen ja tutkimusmenetelmän tasapainoa. Tämä tutkimus oli luonteeltaan deskriptiivinen ja sillä haluttiin saada kuvaus tutkittavan yrityksen elävästä elämästä, joten tapaustutkimus menetelmänä oli johdonmukainen tutkimuskysymyksen kanssa. Toinen Morsen ym. (2002) askelista on aineiston riittävyys, johon tässä tutkimuksessa pyrittiin valitsemalla haastateltavat aiheeseen liittyvän asiantuntijuuden perusteella.

Kolmas askel on teorian ja empirian keskusteleminen keskenään. Tässä tutkimuksessa teoria tukee empiriaosuuden tuloksia, mutta tutkimuksessa pyritään myös löytämään vastauksia tutkimusaukkoon, jota ei vielä teoriakirjallisuudessa ole löydettävissä. Neljäs askel on teoreettinen ajattelu, jolla tarkoitetaan tuloksista syntyvien ideoiden vahvistamista jo tiedossa olevalla kirjallisuudella. Teoreettinen ajattelu tulee esiin tässä tutkimuksessa empiriaosuudessa ja tutkimuksen tuloksissa, joissa tuloksista keskustellaan vahvasti teoriaan peilaten. Viimeinen askel Morsen ym. (2002) mukaan on teorian kehittämisen vaihe, jossa keskustellaan tulosten mikro- ja makronäkökulmasta. Tässä vaiheessa teoriaa kehitetään kahden mekanismin avulla: tutkimusprosessin tuloksena ja mallina teorian jatkokehittämiseksi. Tämän tutkimuksen viimeisessä alaluvussa, tutkimuksen tuloksista pyritään saamaan laajempi teoreettinen ymmärrys ja ehdotetaan jatkotutkimuskohteita tutkimuksen tuloksille.

8.5 Rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen rajoitukset liittyvät tapaustutkimuksen luonteeseen, koska tutkimuksen tulokset ovat riippuvaisia haastateltujen henkilöiden ja yritysten tilanteesta. Tapaustutkimuksen luonteeseen liittyvistä rajoituksista keskusteltiin enemmän edellisessä alaluvussa. Toinen tämän tutkimuksen rajoitus liittyy haastattelujen määrään. Jotta tällä

tutkimuksella olisi saatu vielä parempi kuva tutkittavasta ilmiöstä, tutkimukseen olisi voitu haastatella myös toisen portaan toimittajia. Tutkimuksen alkuperäisenä tavoitteena olikin päästä haastattelemaan toimittajia kahdessa portaassa, mutta riskimaissa toimivien toisen portaan toimittajien ja monikansallisten yhtiöiden haastattelut eivät onnistuneet tutkijan yrityksistä huolimatta. Toisaalta myös useampia ensimmäisen portaan toimittajia olisi voitu haastatella, jotta haastattelujen tuloksista olisi voitu tehdä selvempiä yleistyksiä.

Kolmas tämän tutkimuksen rajoitus liittyy aiheen laajuuteen. Tutkimuksen edetessä kävi ilmi, kuinka massiivinen aihe vastuullisuus on, ja vaikka aihe rajattiin moniportaisen ruokaketjun vastuullisuuden johtamiseen ja siinä edelleen hankintalinjauksiin, aihe oli edelleenkin hyvin laaja. Pelkästään hankintalinjausten tutkiminen ei olisi ollut tässä tapauksessa mielekäästä, koska hankintalinjausten siirtäminen käytäntöön riippuu vahvasti toimitusketjusuhteista. Aiheen laajuuden vuoksi ei luultavasti päästy yhtä syvällisiin tuloksiin, kuin rajatummasta aiheesta olisi ollut mahdollista saada.

Moniportaisen toimitusketjun tutkimukselle on tarvetta myös tulevaisuudessa. Kvantitatiivinen tutkimus, jossa tutkittaisiin jokaisen eri portaan menetelmiä toteuttaa vastuullisuutta olisi hyödyllinen. Tämä tapaustutkimus olisi voitu toteuttaa myös pitkittäistutkimuksena, koska olisi kiinnostavaa nähdä, onko kohdeyritys saanut asettamiensa linjausten tavoitteet toteutumaan vuoteen 2021 mennessä ja mitä vaikutusta näillä linjauksilla on ollut yrityksen hankintoihin. Lisäksi olisi hyödyllistä tutkia, miten toimittajat ovat sisäistäneet kohdeyrityksen asettamat tavoitteet ja ovatko he pyrkineet aktiivisesti viemään niitä eteenpäin toimitusketjussa. Tämän tutkimuksen kaltainen tutkimus voitaisiin toteuttaa myös muista teollisuudenaloista ja selvittää, miten niissä toteutetaan toimitusketjun vastuullisuuden johtamista. Ruokateollisuus on vastuullisuuden osalta ehkä jopa avoimempi kuin muut teollisuudenalat, koska siltä vaaditaan lainsäädännön puitteissa erityistä läpinäkyvyyttä.

Yritykset julkaisevat kilvan tuotteisiin liittyviä hankintalinjauksia, joten olisi myös kiinnostavaa tutkia, mikä merkitys linjauksilla on suuremmassa mittakaavassa. Vaikuttavatko hankintalinjaukset todella toimittajien vastuullisuuteen? Valtuuttamisen ja yhteistyön osalta olisi kiinnostavaa verrata globaalia yritystä, joka panostaa toimittajien kanssa tehtävään yhteistyöhön vastuullisuusasioissa ja kouluttaa toimittajiaan sekä pienempää toimijaa, joka hoitaa toimittajasuhteitaan pääasiassa valtuuttamisen kautta. Kiinnostava tutkimusaihe olisi

verrata näiden kahden yrityksen taloudellisten panostusten vaikutuksia sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun toteutumiseen läpi toimitusketjun.

Ruokaketjun yritysten vastuullisuus on äärimmäisen tärkeä tutkimuskohde ja ruokaketjun yrityksillä on merkittävä rooli niin sosiaalisen, ympäristöllisen kuin taloudellisenkin vastuun toteuttamisessa, joten toimitusketjun vastuun johtamiseen kannattaa panostaa ja sitä tulee kehittää. Mitä enemmän tutkimusta aiheesta tehdään ja mitä enemmän siitä puhutaan, sitä suurempi paine myös yrityksille syntyy sen toteuttamiseen. Parhaimmillaan aktiivisella tutkimuksella ja julkisella keskustelulla voi olla merkitystä ilmastonmuutoksen vaikutusten hidastamiseen, kolmannen maiden sosiaalisten olojen kehittämiseen sekä tulevien sukupolvien resurssien varmistamiseen.

9 Lähteet

- Akhavan, R. M., & Beckmann, M. 2017. A configuration of sustainable sourcing and supply management strategies. *Journal of Purchasing and Supply Management* 23 (2), 137-151.
- Amfori BSCI. 2015a. Get Ready 3: Measure Your Company's Exposure to Human Rights Risk. Viitattu 3.8.2018. <https://www.amfori.org/content/measure-your-company's-exposure-human-rights-risk>.
- Amfori BSCI. 2015b. Get Ready 4: Define a Risk Management Plan. Viitattu 3.8.2018. <https://www.amfori.org/content/define-risk-management-plan>.
- Amfori BSCI. 2015c. Improving Social Performance in Global Supply Chains. Viitattu 1.8.2018. <https://www.amfori.org/content/amfori-bsci>.
- Amfori BSCI. 2015d. What We Do. Viitattu 7.9.2018. <https://www.bsci-intl.org/content/what-we-do-0>.
- Amfori BSCI. 2018. Country Risk Classification. Viitattu 7.9.2018. https://www.amfori.org/sites/default/files/amfori%20BSCI%20CRC%20V2018_HM_AD.pdf.
- Andersen, M. & Skjoett-Larsen, T. 2009. Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal* (14/2), 75–86.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.
- Alwaysheh, A. & Klassen, R. 2010. The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices. *International Journal of Operations & Production Management* 30 (12), 1246–1268.
- Bensaou, M. 1999. Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. *Sloan Management Review* 40 (4), 35-44.
- Beske, P., Land, A. & Seuring, S. 2014. Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. *International Journal of Production Economics* (152), 131–143.
- Bourlakis, M. & Weightman, P. 2004. *Food Supply Chain Management*. Lontoo: Wiley-Blackwell.
- Bowen, F., Cousins, P., Lamming, R. & Faruk, A. 2001. The role of supply management capabilities in green supply. *Production and Operations Management* 10 (2), 174–89.
- Brockhaus, S., Kersten, W., & Knemeyer, A. M. 2013. Where do we go from here? Progressing sustainability implementation efforts across supply chains. *Journal of Business Logistics* 34 (2), 167–182.

- Bush, S., Toonen, H., Oosterveer, P. & Mol, A. 2013. The 'devils triangle' of MSC certification: Balancing credibility, accessibility and continuous improvement. *Marine Policy* 37, 288–293.
- Carter, C.R. & Rogers, D.S. 2008. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 38 (5), 360-387.
- Ciliberti, F., de Hann, J., de Groot, G. & Pontrandolfo, P. 2011. CSR codes and the principal-agent problem in the supply chains: for case studies. *Journal of Cleaner Production*, 19, 885-894.
- Choi, T.Y., & Linton, T. 2011. Don't let your supply chain control your business. *Harvard Business Review* 89 (12), 112-117.
- Choi, T.Y. & Wu, Z. 2009. Taking the leap from dyads to triads: Buyer-supplier-relationships in supply networks. *Journal of Purchasing and Supply Management* 15, 263-266.
- Confectionery news. 2018. Nestlé sued again for allegedly 'using child and slave labor to make chocolate'. Viitattu 30.7.2018.
<https://www.confectionerynews.com/Article/2018/02/13/Nestle-sued-again-over-child-labor-in-cocoa-supply-chain>.
- Dong, L., Xiaojun, W., Chan, K. & Manzini, R. 2014. Sustainable food supply chain management. *International Journal of Production Economics* (152), 1-8.
- Elkington, J. 1997. *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan komissio. 2002. Euroopan parlamentin ja neuvoston asetukset (EY) N:o 178/2002. Viitattu 2.4.2018. <https://publications.europa.eu/fi/publication-detail/-/publication/475f0c43-085e-486c-89cd-c4b49e0e09c2/language-fi>.
- Euroopan unioni. 2014. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/95/EU. Viitattu 24.7.2018. <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/PE-47-2014-REV-1/fi/pdf>.
- FAO. 2017. Strategic work of FAO for sustainable food and agriculture. Viitattu 1.8.2018. <http://www.fao.org/3/a-i6488e.pdf>.
- FIBS. 2018. Yritysvastuu-tutkimus. Viitattu 25.7.2018.
<http://www.fibsry.fi/fi/palvelut/fibsin-yritysvastuututkimus>.
- Folkerts, H. & Koehorst, H. 1998. Challenges in international food supply chains: vertical coordination in the European agribusiness and food industries. *British Food Journal* 100 (8), 385-388.
- Forsman-Hugg, S., Katajajuuri, J. M., Riipi, I., Mäkelä, J., Järvelä, K., & Timonen, P. 2013. Key CSR dimensions for the food chain. *British Food Journal* 115 (1), 30-47.

- Frooman, J. 1997. Socially Irresponsible and Illegal Behavior and Shareholder Wealth. A Meta-Analysis of Event Studies. *Business & Society* 36 (3), 221-249.
- Garnett, T. 2014. Three perspectives on sustainable food security: efficiency, demand restraint, food system transformation. What role for life cycle assessment? *Journal of Cleaner Production* 73 (15), 10-18.
- Ghadge, A., Kidd, E., Bhattacharjee, A. and Tiwari, MK. 2018. Sustainable procurement performance of large enterprises across supply chain tiers and geographic regions. *International Journal of Production Research* 6.
- Gimenez, C. & Tachizawa, E.M. 2012. Extending sustainability to suppliers: a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal* 17 (5), 531-543.
- Giunipero, L.C., Hooker, R.E. & Denslow, D. 2012. Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of purchasing & Supply management* 18, 258-269.
- Golafshani, N. 2003. Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report* 8 (4), 597-606.
- Grimm, J.H., Hofstetter J.S. & Sarkis, J. 2014. Critical factors for sub-supplier management: A sustainable food supply chains perspective. *International Journal of Production Economics* 152, 159–173.
- Govil, M. & Proth, J. M. 2002. *Supply Chain Design and Management*. San Diego: Academic Press.
- Gulbrandsen, L.H. 2009. The emergence and effectiveness of the Marine Stewardship Council. *Marine Policy* 33, 654–660.
- Hallikas, J., Koivisto- Pitkänen, M., Kulha, T., Lintukangas, K. & Puustinen, A. 2011. Hankintatoimen osaaminen kilpailukyvyyn lähteenä globaaleissa arvoverkostoissa – kansallisen kyselytutkimuksen tuloksia. *Technology Business Research Center Lappeenranta*. Lappeenranta: Digipaino.
- Hartmann, M. 2011. Corporate social responsibility in the food sector. *European Review of Agricultural Economics* 38 (3), 297–324.
- Hartmann, J. & Moeller, S. 2014. Chain liability in multitier supply chains? Responsibility attributions for unsustainable supplier behavior. *Journal of Operations & Production Management* 32 (5), 281- 294.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

- Hoejmose, S. & Adrien-Kirby, A. 2012. Socially and environmentally responsible procurement: A literature review and future research agenda of a managerial issue in the 21st century. *Journal of Purchasing and Supply Management* 18 (4), 232-242.
- Holt-Giménez, E., Shattuck, A., Altieri, M., Herren, H. & Gliessman, S. 2012. We Already Grow Enough Food for 10 Billion People...and Still Can't End Hunger. *Journal of Sustainable Agriculture* 36 (6), 595-598.
- Ilmasto-opas. 2017. Muuttuva ilmasto on lisähaaste maailman kalataloudelle. Viitattu 24.7.2018. <https://ilmasto-opas.fi/fi/ilmastonmuutos/vaikutukset/-/artikkeli/080a6be0-d562-4268-afa9-6ff3acc32013/muuttuva-ilmasto-on-lisahaaste-maailman-kalataloudelle.html>.
- ILO. 2014. International labour standards. Viitattu 23.7.2018. <https://www.ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/lang--en/index.htm>.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen – Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 4.painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Jenkins, R. 2001. Corporate Codes of Conduct. Self-Regulation in a Global Economy. Geneve: United Nations Research Institute for Social Development.
- Kraljic, P. 1983. Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review* 61 (5), 109-118.
- Kähkönen, A. 2011. Conducting a Case Study in Supply Management. *Operations and supply chain management* 4 (1), 31-41.
- Kähkönen, A., Lintukangas, K., Hallikas, J. & Evangelista, P. 2016. Responsible buying practices in supply risk management. *International Journal of Integrated Supply Management* 10 (3/4), 309-329.
- Lankoski, L. 2016. Alternative conceptions of sustainability in a business context, *Journal of Cleaner Production* 139, 847-857.
- Lanza, G., Weiler, S. & Vogt, S. 2010. Design for low-cost county sourcing: Defining the interface between product design and production, *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology* 2, 261-271.
- Lee, S. & Klassen, R. 2008. Drivers and enablers that foster environmental management capabilities in small- and medium-sized suppliers in supply chains. *Production and operations management* 17 (6), 573-586.
- Lee, H., Plambeck, E. & Yatsko, P. 2012. Embracing green in China... with an NGO nudge. *Supply Chain Management Review* (3/4), 38-45.
- Leenders, M., Fearon, H., Flynn, A. & Johnson, P. 2002. Purchasing and Supply Management. 12. painos. New York: McGraw-Hill.

- Logistiikan maailma. 2017. Hankintatoimi ja ostotoiminta. Viitattu 3.6.2018.
<http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/>.
- Maa- ja metsätalousministeriö. 2018. Vastuullinen ruokaketju. Viitattu 15.7.2018.
<https://mmm.fi/ruoka>.
- Mena, C., Humphries, A., & Choi, T. 2013. Toward a theory of multi-tier supply chain management. *Journal of Supply Chain Management* 49 (2), 58-77.
- Mena, C., Terry, L., Williams, A. & Ellram, L. 2012. Causes of waste across multi-tier supply networks: Cases in the UK food sector. *International Journal of Production Economics* 152.
- Mentzer, J. DeWitt, W., Keebler, J. Soonhong, M. Nix., N. Smith, C. & Zacharia, Z. 2001. Defining supply chain management. *Journal of business logistics* 22 (2).
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. 2002. Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International journal of qualitative methods* 1 (2), 13-22.
- Nestlé. 2018. Does Nestlé have child labour in its cocoa supply chain? Viitattu 30.7.2018.
<https://www.nestle.com/ask-nestle/human-rights/answers/nestle-child-labour-supply-chains>.
- Niskala, M. & Tarna, K. 2003. Yhteiskuntavastuuraportointi. Helsinki: KHT-Media Oy.
- OECD. 2011. OECD Guidelines for Multinational Enterprises. OECD Publising, 1-89.
- Orlitzky, M. & Benjamin, J. 2001. Corporate Social Performance and Firm Risk: A Meta-Analytic Review. *Business & Society* 40 (4), 369-396.
- Pagell, M. & Wu, Z. 2009. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of Supply Chain Management* 45 (2), 37-56.
- Pimenta, H. & Ball, P. 2014. Environmental and Social Sustainability Practices across Supply Chain Management – A Systematic Review. *IFIP Advances in Information and Communication Technology* II, 213-221.
- Plambeck, E. 2012. Reducing greenhouse gas emissions through operations and supply chain management. *Energy Economics* 34, 64-74.
- Plambeck, E. & Taylor, T. 2016. Supplier Evasion of a Buyer's Audit: Implications for Auditing and Compliance with Labor and Environmental Standards. *Manufacturing & Service Operations Management* 18 (2), 184-197.
- Porter, M. 1990. The Competitive Advantage of the Nations. *Harvard Business Review* 3/4, 73-91.

- Quarshie, A. M., Salmi, A., & Leuschner, R. 2016. Sustainability and corporate social responsibility in supply chains: The state of research in supply chain management and business ethics journals. *Journal of Purchasing and Supply Management* 22 (2), 82-97.
- Rao, P. 2002. Greening the supply chain: A new initiative in South East Asia. *International Journal of Operations & Production Management* 22 (6), 632-655.
- Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu –kestävää kehitystä organisaatiotasolla. Helsinki: WSOY.
- Ruysschaert, D. & Salles, D. 2014. Towards global voluntary standards: Questioning the effectiveness in attaining conservation goals - The case of the Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO). *Ecological Economics* 107, 438–446.
- Schouten, G., Leroy, P. & Glasbergen, P. 2012. On the deliberative capacity of private multi-stakeholder governance: The Roundtables on Responsible Soy and Sustainable Palm Oil. *Ecological Economics* 83, 42–50.
- Sedex. 2018. What is Sedex? Viitattu 25.10.2018.
<https://www.sedexglobal.com/about-us/what-is-sedex/>.
- Seuring, S. 2011. Supply Chain Management for Sustainable Products – Insights From Research Applying Mixed Methodologies. *Business Strategy and the Environment* 20, 471–484.
- Seuring, S. & Müller, M. 2008. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production* 16, 1699–1710.
- Skjøtt-Larsen, T., Schary, P., Mikkola, J. & Kotzab, H. 2007. Managing the Global Supply Chain. Copenhagen Business School Press (3), 459.
- Slaper, T. & Hall, T. 2011. The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*; Bloomington 86 (1), 4-8.
- Smith, M., Roheim, C., Crowder, L., Halpern, B., Turnipseed, M., Anderson, J., Asche, F., Bourillón, L., Guttormsen, A., Khan, A., Liguori, L., McNevin, A., O'Connor, M., Squires, D., Tyedmers, P., Brownstein, C., Carden, K., Klinger, D., Sagarin, R. & Selkoe, K. 2010. Sustainability and Global Seafood. *Science* 327 (5967), 784-786.
- Stevens, G. 1989. Integrating the Supply Chain. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management* 19 (8), 3-8.
- Stenbacka, C. 2001. Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management Decision* 39 (7), 551-555.
- Suomen YK-liitto. 2018. Kestävän kehityksen tavoitteet 2030. Viitattu 30.6.2018.
<http://www.ykliitto.fi/yk70v/yk/kehitys/post-2015>.

- Tachizawa, E. & Wong, C. 2014. Towards a theory of multi-tier sustainable supply chains: A systematic literature review. *Supply Chain Management. An International Journal* 19 (5/6), 643-663.
- The Global Slavery Index. 2018. Modern slavery: A hidden, everyday problem. Viitattu 30.7.2018. <https://www.globalsslaveryindex.org>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Tammi.
- UK Parliament. 2015. Modern Slavery Act. Viitattu 6.4.2018. <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/30/contents/enacted>.
- Vachon, S., Klassen, R.D., 2008. Environmental management and manufacturing performance: the role of collaboration in the supply chain. *International Journal of Operations & Production Management* 111 (2), 299–315.
- van Weele A. 2005. *Purchasing & Supply Chain Management. Analysis, Strategy, Planning and Practice*. 4. painos. Lontoo: Thomson.
- Walker, H., Miemczyk, J., Johnsen, T. & Spencer, R. 2012. Sustainable procurement: Past, present and future. *Journal of Purchasing and Supply Management* 18 (4), 201-206.
- Welford, R. 2005, Corporate social responsibility in Europe. North America and Asia. 2004 survey results. *Journal of Corporate Citizenship* (17), 33-52.
- Wilhelm, M., Blome, C., Bhakoo, V. & Paulraj, A. 2016a. Sustainability in multi-tier supply chains: Understanding the double agency role of the first-tier supplier. *Journal of Operations & Production Management* 41, 42-60.
- Wilhelm, M., Blome, C., Wieck, E. & Xiao, C. 2016b. Implementing sustainability in multi-tier supply chains: Strategies and contingencies in managing sub-suppliers *Int. J. Production Economics* 182, 196–212.
- Wu, Z. & Pagell, M. 2011. Balancing Priorities: Decision-Making in Sustainable Supply Chain Management. *Journal of Operations & Production Management* 29 (6), 577-590.
- WWF. 2017. WWF:n kalaopas. Viitattu 3.8.2018. <https://wwf.fi/kalaopas/>.
- Yin, R. K. 2003. *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, Kalifornia: Sage Publications.
- Yin, R. K. 2009. *Case study research: Design and methods*. 4. painos. Thousand Oaks, Kalifornia: Sage Publications.
- YK-liitto. 2015. Ihmisoikeudet. Viitattu 10.6.2018. <https://www.ykliitto.fi/yk70v/yk/ihmisoikeudet>.
- Ympäristöministeriö. 2013. Luonnonvarojen ylikulutus kestänyt jo yli 40 vuotta. Viitattu 23.6.2018. http://www.co2-raportti.fi/?page=ilmastouutisia&news_id=3913.

Zenz, G. J. 1994. Purchasing and the Management of Materials. 7. painos. New York: John Wiley & Sons, Inc.

10 Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko kohdeyrityksen ostajille

Vastuullisuuden nykytila

- Millaiseksi koet yrityksen hankintaketjun vastuullisuuden nykytilan?
- Mitä ympäristöllisiä ja sosiaalisia vastuullisuusstandardeja toimittajilta vaaditaan nykyään?
- Onko mielestäsi yrityksen hankintaketjun vastuullisuudessa kehitettävää?
- Tarvitseeko yritys mielestäsi hankintalinjaukset tietyille riskimaatuotteille? Jos kyllä, mistä tämä tarve mielestäsi johtuu?

Riskimaatuotteet

- Mistä riskimaista tuotteita tuodaan sinun tuoteryhmässäsi?
- Millaisia tuotteita riskimaista tuodaan?
- Paljonko karkeasti arvioiden on riskimaatuonti kaikesta yrityksen tuonnista?
- Miten oman suoran riskimaatuonnin sosiaalista ja ympäristöllistä vastuuta voidaan varmentaa?
- Miltä osin oman tuoteryhmäsi tuotteet ovat Reilua Kauppaa/luomua? Onko mahdollista selvittää tarkkaa lukua, miten?
- Miltä osin oman tuoteryhmäsi tuotteet on sertifioitu? Onko mahdollista selvittää tarkkaa lukua, miten?

Hankintalinjaukset

- Mitkä tuoteryhmät erityisesti tarvitsisivat hankintalinjauksia? Mitä tuotteita erityisesti näihin ryhmiin kuuluu?
- Mitkä raaka-aineiden vastuullisuuden varmentamisen menetelmät olisivat toimivimmat tässä yrityksessä? Eli miten selvittää tuotteiden raaka-aineiden alkuperät ja onko niiden selvittäminen olennaista tai mahdollista?
- Mitä keinoja yrityksellä on varmistaa, että toimittajat noudattavat luotuja hankintalinjauksia?
- Aiheuttaako hankintalinjausten käyttöönotto ja vastuullisuuden lisääntyminen haasteita ostajan työssä? Jos kyllä, millaisia?

Toimitusketjusuhteet

- Millainen mielestäsi yrityksen hankintaketju on – miten tiivistä yhteistyötä yritys tekee suorien toimittajien kanssa? Millaista yhteistyötä? Entä millaista kommunikointi on seuraavien portaiden toimittajien kanssa?
- Uskotko, että yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa suorien toimittajien vastuullisuuteen? Millä keinoin?
- Uskotko, että yritys pystyy vaikuttamaan seuraavien portaiden toimittajien/tuottajien vastuullisuuteen? Millä keinoin?

- Tunnetko kaikki seuraavan portaan tavarantoimittajat tai osan niistä? Mitä haasteita yhteistyöhön liittyy?
- Onko tilanteita, joissa toimittaja pyytäisi olemaan suoraan yhteydessä toisen portaan toimittajaan? Missä yhteydessä?
- Miten yritys voisi pyrkiä motivoimaan toimittajaa vastuullisuuteen toiminnassaan?

Liite 2: Haastattelurungot tavarantoimittajille

Vastuullisuusvaatimukset

- Mistä maista yrityksenne pääasiassa tuo elintarvikkeita?
- Mitkä ovat suurimmat sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun riskit ja haasteet liittyen näissä maissa toimiviin toimittajiin?
- Oletteko huomanneet vastuullisesti tuotettujen tuotteiden asiakaskysynnän lisääntymistä?
- Mitä sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun vaatimuksia asiakkailtanne tulee? (standardit, sertifikaatit jne.)
- Miten nämä vaatimukset näkyvät teidän liiketoiminnassanne? Missä määrin vastuullisuus ohjaa valikoimapäätöksiänne?
- Mitä vaatimuksia yrityksenne on itse asettanut näiden lisäksi tuoteturvallisuudelle sekä sosiaaliselle ja ympäristölliselle vastuulle?
- Miten pidätte huolen, että toimittajanne noudattavat vastuullisuusvaatimuksia ja miten huolehditte toimitusketjun läpinäkyvyydestä?
- Onko teillä käytössä code of conduct- eettisiä ohjeistoja toimittajillenne?
- Suoritatteko auditointeja joko itse tai kolmannen osapuolen toteuttamana?

Toimitusketjusuhteet

- Millaisena näet yrityksenne roolin toimitusketjussa vastuullisuuden näkökulmasta?
- Onko teille tullut tilanteita, jossa asiakkaanne haluaisi olla yhteydessä suoraan toimittajaanne esimerkiksi kolmansista maista?
- Tuetteko asiakkaitanne heidän yrityksissään johtaa alihankkijoiden vastuullisuutta jos tällaista ylipäätään tapahtuu?
- Minkä näet estävänä tekijänä tai haasteena asiakkaan yrityksissä johtaa toimittajienne vastuullisuutta?
- Koetteko yhteistyön lisäämisen asiakkaidenne kanssa vastuullisuusasioissa hyödyllisenä? Jos ette, miksi?
- Tunnetteko asiakkaanne asiakkaat? Jos kyllä, millaista kommunikaatiota siihen suuntaan on ollut?
- Kommunikoitteko (tai koulutatteko) toimittajianne vastuullisuuteen liittyvissä asioissa?

Sustainability requirements

- In which countries your company operates?
- What are the major social and environmental risks and challenges related to suppliers in these countries?
- Have you noticed increasing customer demand for sustainable products?
- Which social and environmental corporate sustainability standards are required by your direct customers (or customers' customers)?
- How these customer requirements are reflected in your own activities?
- What kind of role sustainability plays in your assortment decisions?
- Do you carry out audits of your own or collaborate with third party?
- Do you have your own sustainability policy or code of conduct?

Supply chain relationships

- How do you see your company's role in the supply chain from the sustainability point of view?
- Do you communicate with your customers about sustainability?
- In general, are you familiar with your customer's customers?
- Are you willing to cooperate with a focal company (or your customer's customer) in terms of sustainability compliance?
- What kind of sustainability collaboration do you accept with your customers or with your customer's customers?
- Do you see collaboration with customers or suppliers in sustainability issues possible in your supply chain?
- Do you support your customers in their supply chain sustainability initiatives?
- What kind of activities your company implements in terms of sustainable supply chain management?